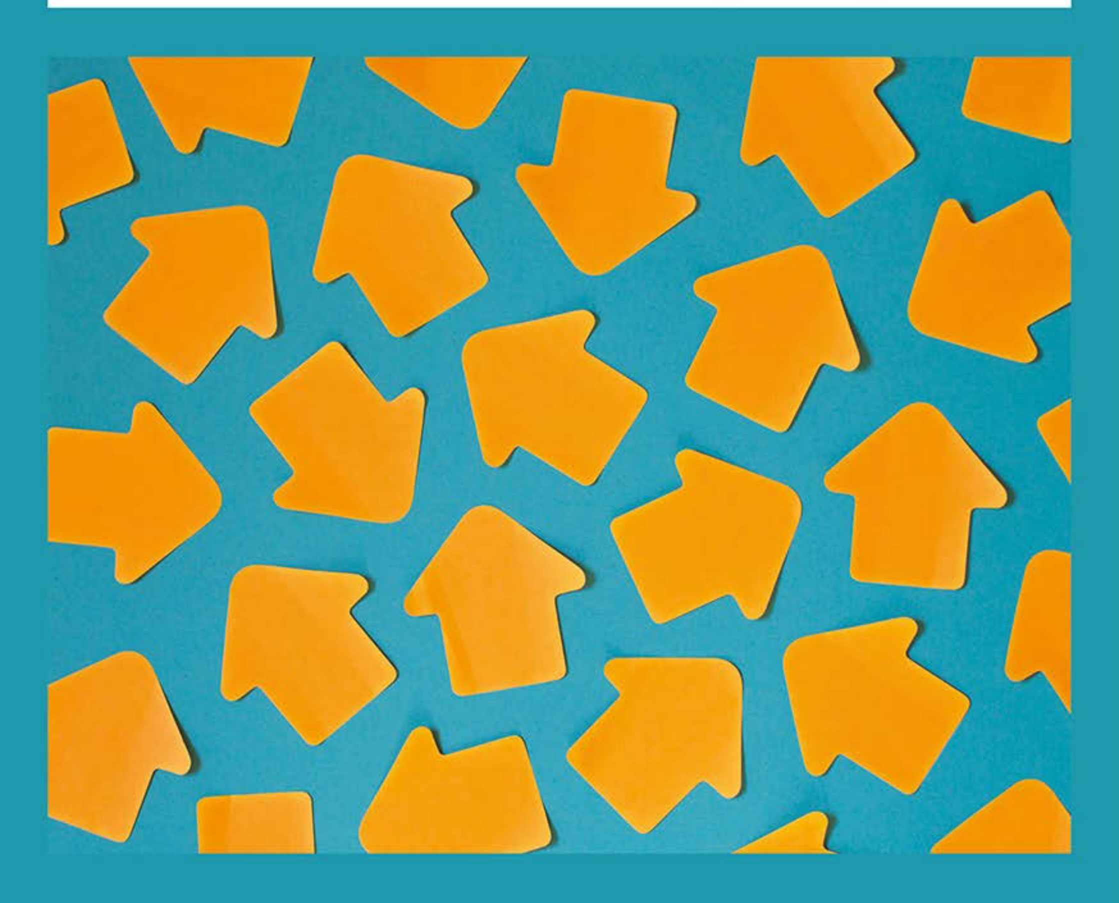
Sigrid Betzelt, Ingo Bode,
Sarina Parschick, Andreas Albert

# ORGANISIERTE ZERRISSENHEIT

## Emotionsregimes und Interaktionsarbeit in Pflege und Weiterbildung



[transcript] ARBEIT UND ORGANISATION

Sigrid Betzelt, Ingo Bode, Sarina Parschick, Andreas Albert
Organisierte Zerrissenheit

**Arbeit und Organisation** | Band 14

## Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

**Sigrid Betzelt** (Dr. phil.), geb. 1963, ist Soziologin und Professorin für Gesellschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Soziologie des Wohlfahrtsstaats, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Genderregime sowie soziale Dienstleistungen.
**Ingo Bode** (Dr. rer. pol.), geb. 1963, ist Sozialwissenschaftler und Professor für Sozialpolitik mit dem Schwerpunkt organisationale und gesellschaftliche Grundlagen am Institut für Sozialwesen der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisationssoziologie für das Gesundheits- und Sozialwesen sowie politische Soziologie von Wohlfahrtsstaaten, auch im internationalen Vergleich.
**Sarina Parschick** (M. A.), geb. 1995, ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Sozialpolitik mit dem Schwerpunkt organisationale und gesellschaftliche Grundlagen an der Universität Kassel. Sie war dort im Forschungsprojekt EMOSOL tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Emotionen in der Arbeit (-sorganisation), soziale Ungleichheit und qualitative (rekonstruktive) Methoden.
**Andreas Albert** (M. A.), geb. 1993, ist Soziologe und war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt EMOSOL an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Seine Forschungsinteressen gelten der Kultur-, Organisations- und Emotionssoziologie.

Sigrid Betzelt, Ingo Bode, Sarina Parschick, Andreas Albert

# Organisierte Zerrissenheit

Emotionsregimes und Interaktionsarbeit
in Pflege und Weiterbildung

[transcript]

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.






**Erschienen 2023 im transcript Verlag, Bielefeld**


Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld
Umschlagabbildung: go2 / photocase.de
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
https://doi.org/10.14361/9783839467220
Print-ISBN 978-3-8376-6722-6
PDF-ISBN 978-3-8394-6722-0
Buchreihen-ISSN: 2702-7910
Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *https://www.transcript-verlag.de*
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter *www.transcript-verlag.de/vorschau-download*

# Inhalt

# Fachliche Abkürzungen

| | |
|---|---|
| ABH | Ausbildungsbegleitende Hilfen |
| AMDL | Arbeitsmarktdienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit |
| ALG | Arbeitslosengeld |
| AP | Ambulante Pflege |
| ASA-Flex | Assistierte Ausbildung Flexibel (Förderinstrument der Bundesagentur für Arbeit im Bereich der Berufsausbildung) |
| AZAV | Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung (für öffentlich geförderte berufliche Weiterbildungsmaßnahmen) |
| BA | Bundesagentur für Arbeit |
| BAMF | Bundesamt für Migration und Flüchtlinge |
| ESF | Europäischer Sozialfonds |
| JBH | Jugendberufshilfe |
| MDK | Medizinischer Dienst der Krankenkassen |
| NPM | New Public Management |
| öWB | Öffentlich geförderte Weiterbildung |
| PDL | Pflegedienstleitung |
| REZ | Regionales Einkaufszentrum der Bundesagentur für Arbeit |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| SP | Stationäre Pflege |

# 1. Einleitung

Der Zusammenhang von Arbeit bzw. Organisation einerseits und institutionellen (v.a. wohlfahrtsstaatlichen) Regulierungen andererseits wird in der Sozialforschung nur selten genauer unter die Lupe genommen, wenn es um **Dienstleistungen der sozialen Daseinsvorsorge** (im weitesten Sinne) geht. Dabei hat zuletzt die Coronapandemie besonders eindrücklich vor Augen geführt, wie Berufsarbeit in diesem Bereich (auch) durch institutionelle Regulierungen belastet ist (vgl. dazu auch Albert/Bode/Parschick 2022). Gleichzeitig wird in Debatten zu Problemen der ›postindustriellen‹ Arbeitsgesellschaft schon seit längerer Zeit auf Dynamiken der **Verunsicherung** verwiesen, welche auch mit wohlfahrtsstaatlichen Regulierungen zusammenhängen und den sozialen Zusammenhalt strapazieren. Diese Debatten wenden sich zwar vermehrt der Frage zu, wie und mit welchen Implikationen Verunsicherungen durch abhängig Beschäftigte verarbeitet werden. Freilich geht es hier eher selten um die **Rolle von Gefühlen.** Deren ›Prozessierung‹ vollzieht sich vielfach innerhalb von Arbeitsorganisationen, was auch auf jene Gebilde zutrifft, die den Kerngegenstand dieses Buches darstellen: nämlich Einrichtungen der Altenpflege und der (öffentlich geförderten) Weiterbildung.

Während die Bedeutung von Emotionen für das soziale Leben allgemein in verschiedenen wissenschaftlichen Diskursen zuletzt verstärkt Beachtung gefunden hat (s.u.), besteht bezogen auf solche Bereiche der zeitgenössischen Arbeitsgesellschaft eine beträchtliche soziologische Forschungslücke. Zwar ist die emotionale Dimension dessen, was verbreitet als **Interaktionsarbeit** bezeichnet wird, schon vielfach sozialwissenschaftlich verhandelt worden (vgl. Böhle/Glaser 2006; Böhle/Weihrich 2020) – v.a. in Studien zu Stresserfahrungen im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen. Dabei ist auch erörtert worden, inwieweit Tätigkeiten in Feldern der sozialen Daseinsvorsorge mit emotionalem Druck und dem Auftreten von (latenten) Ängsten oder Frustrationen einhergehen. Die wissenschaftliche Befassung mit solchen Drucksituationen

bleibt jedoch bislang relativ eng geführt. Im Zentrum steht die Frage nach dem Coping-Verhalten[1] von Beschäftigten im Umgang mit Gefühlen, die aufseiten von Nutzer:innen auftreten. Demgegenüber scheinen breiter ansetzende und tiefergehende Analysen zur Rolle von Emotionen im Gesamtkontext organisierter Erwerbsarbeit in diesen Feldern Mangelware. Unter anderem ist wenig untersucht, wie Gefühle über den hier ausgebildeten institutionellen wie auch organisationalen Ordnungsrahmen vermittelt sind bzw. werden und was auf diesen Rahmen bezogene Erfahrungen mit den Beschäftigten ›machen‹. Das gilt auch im Hinblick auf Orientierungen, die deren soziale Verbundenheit mit Anderen (Nutzer:innen; Kolleg:innen bzw. Organisationen; andere gesellschaftliche Gruppen) bzw. diesbezügliche **Solidaritätskonstrukte** betreffen. Letztere sind insofern von erhöhtem Interesse, als ihre Durchleuchtung die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen der sozialen Daseinsvorsorge begreifbar machen – womit zugleich der Blick für organisationsexterne Voraussetzungen ihrer Aus- bzw. Umgestaltung freigelegt wird.

In der soziologisch orientierten Arbeits- und Organisationsforschung finden sich diesbezüglich viele Leerstellen. Gewiss gibt es hier verschiedene Anknüpfungspunkte, wenn es darum geht, die Rolle von Emotionen im *Kontext* von Interaktionsarbeit zu ergründen und mit den o.g. Orientierungen in Verbindung zu bringen. Wie nachfolgend noch näher illustriert wird, legen vorliegende Studien nahe, dass Emotionen in Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen und auf verschiedene Weise als soziale Regulatoren fungieren können und dies für das Geschehen auch im Bereich sozialer Dienstleistungen sehr folgenreich sein kann. Indes behandeln vorliegende Studien die Verbindung zwischen institutionellen Vorgaben und deren organisationaler Verarbeitung meist eher oberflächlich (siehe aber Hwang/Colyvas/Drori 2019), so wie generell die über die Nutzer:innenperspektive hinausgehende Prozessierung von Emotionen (auch) im o.g. Bereich bislang wenig reflektiert wurde. Zugleich erscheint auch die Studienlage zur gesellschaftlichen Einbettung von Organisationen der sozialen Daseinsvorsorge lückenhaft, zumal wenn sich der Blick auf die Perspektiven derjenigen richtet, die die hier geforderten Dienstleistungen ins Werk setzen.

Angesichts dieses Forschungsdesiderats haben wir die emotionalen Verhältnisse und die Struktur gefühlter Verbundenheiten innerhalb der Altenpfle-

1 Der Begriff Coping kommt aus der psychologischen Stress- und Burnout-Forschung und meint die Bewältigung von Belastungen und stressbeladenen Situationen (vgl. Fengler 2001).

ge sowie der organisierten (öffentlich geförderten) Weiterbildung eingehender unter die Lupe genommen und die dabei gewonnenen Einsichten für dieses Buch systematisch aufbereitet. Grundlage unserer Untersuchung war ein Forschungsprojekt mit dem Titel »Emotionsregimes und Solidarität in der Interaktionsarbeit (EmoSol)«, welches zwischen 2020 und 2022 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (Sigrid Betzelt, Andreas Albert) sowie an der Universität Kassel (Ingo Bode, Sarina Parschick) durchgeführt wurde.[2]

In dieser Einleitung wollen wir kurz jene aus dem Stand von Theorie und Forschung herausdestillierten Bezugspunkte skizzieren, die unsere Forschung und damit auch diese Studie wesentlich inspiriert haben. Die Darstellung orientiert sich dabei an den Kernkonzepten der Untersuchung, also: Emotionen im Kontext organisierter Interaktionsarbeit einerseits, Solidaritätskonstrukte innerhalb der beiden betrachteten Branchen andererseits. Wir schließen das Einleitungskapitel mit einigen Hinweise zum Aufbau dieses Buches.

## Emotionen als soziale Regulatoren in Arbeitsorganisationen – Anknüpfungspunkte in Sozialforschung und -theorie

Das Thema Emotionen hat in der nicht-psychologischen Sozialforschung lange Zeit ein Schattendasein geführt. Erst in den letzten Jahrzehnten scheint sich das Blatt gewendet zu haben. Mit dem **›affective‹ oder ›emotional turn‹** (Neckel/Pritz 2016, S. 3f.) der Sozialtheorie geriet stärker in den Fokus, dass Beziehungen in Lebenszusammenhängen auch außerhalb der Privatsphäre nicht nur rational, sondern auch emotional strukturiert sind. In Akteursmodellen wie dem von Flam (die von einem ›constrained emotional man‹ spricht) ist die Trennung zwischen Emotionalität und Rationalität sogar gänzlich aufgehoben (vgl. Flam 1990; Ismer/Beyer/von Scheve 2015).

Gefühle wurden hier vermehrt auch mit Bezug zur Arbeitswelt in den Blick genommen. Psychologisch orientierte Untersuchungen fokussieren **Emotionen im Arbeitsprozess** selbst, wobei es um negative Empfindungen

2 Beteiligt waren zudem Florica Barth und Robin Lenz, denen wir für die tatkräftige, umfangreiche technische Unterstützung bei der Erstellung dieser und weiterer Projektveröffentlichungen herzlich danken wollen. Gleiches gilt für Grit Eckelmann, die unser Manuskript akribisch auf formale Fehler geprüft hat – wobei wir als Autor:innen selbstredend für verbleibende Ungereimtheiten verantwortlich zeichnen.

(z.B. Stress, siehe Brehm 2001, S. 208ff.; Ganster/Schaubroeck 1991) oder positives Erleben (Arbeitszufriedenheit, Ferreira 2020; Fischer 2006) geht und Gefühle auch mit der Bewertung von Objekten oder Handlungen in Verbindung gebracht werden (vgl. Frese 1990; Bornheim-Gallmeister 2013, S. 17ff.; Hennecke/Brandstätter 2016). Emotionen nehmen aus dieser Perspektive spürbar Einfluss auf die Arbeitsmotivation. So können positive Gefühle[3] beispielsweise entweder zu Ablenkung oder zu besonders akribischem Arbeiten führen[4], während starkes Stressempfinden Burnout-Zustände befördert (vgl. Neckel/Wagner 2017). Diesbezüglich werden auch bestehende oder denkbare Coping-Mechanismen bzw. Moderatoren diskutiert (z.B. Savaya/Gardner/Stange 2011; Altinoz et al. 2016; Latack/Havlovic 1992; Richter/Hacker 2017; Xu/Yang 2021). Vorliegende Untersuchungen legen nahe, dass Gefühlsarbeit für die Beteiligten sowohl ent- als auch belastend sein kann (vgl. Rastetter 1999, S. 378; Miranda/Godwin 2018), wobei sie v.a. die psychische Gesundheit fokussieren (vgl. Rayner/Lawton 2018; Miranda/Godwin 2018; Hsieh/Jin/Guy 2012; Hsieh 2014; Lee 2018).

Emotionen lassen sich aber auch als **Regulatoren von Organisationen** begreifen (vgl. Fineman 1996; Tietel 2003; Küpper/Ortmann 1992; Flam 2002, S. 174ff.; Kock/Kutzner 2006; Bornheim-Gallmeister 2013, S. 57–79; Lindebaum 2017; Cooper/Ashkanasy 2008; Albrow 1992, 2007; Zietsma et al. 2019). Organisationen, so die Leiterkenntnis dieser Betrachtungsperspektive, geben Emotionsregeln vor und erzeugen durch ihre Struktur(en) besondere Gefühlslagen.[5] Im einschlägigen Schrifttum wird beobachtet, dass Gefühle wesentliche Organisationsprozesse und -leistungen beeinflussen können (für einen Überblick: Flam 2002, S. 179ff.), auch in Sektoren wie der Finanzbranche (vgl. Priddat 2009) oder bei der Polizei (vgl. Daus/Brown 2012). Dort, wo ›Arbeit am Menschen‹ verrichtet wird, gilt Emotionsarbeit als konstitutiv

---

3 Die hier insinuierte Trennung von positiven und negativen Emotionen ist strittig, denn Emotionen sind nicht per se negativ oder positiv. Freude, eine als positive definierte Emotion, kann eingebettet in eine negative Umwelt entstehen und negative Folgen nach sich ziehen. Dennoch greifen wir hier diese Unterscheidung auf, da sie es ermöglicht, relevante Emotionen zu klassifizieren (vgl. Bornheim-Gallmeister 2013, S. 36).

4 Kritisiert wird mitunter, dass der Sammelbegriff der Arbeitszufriedenheit Zustände resignativer Satisfaktion verdeckt (vgl. Frese 1990; Temme/Tränkle 1996; Brehm 2001; Meller/Ducki 2002; Hennecke/Brandstätter 2016).

5 Gleichzeitig wird darauf verwiesen, dass Organisationen von Mitgliedern emotional geprägt werden, da diese persönliche Befindlichkeiten einbringen und damit das Organisationsklima beeinflussen.

für organisationale Prozesse (vgl. Hochschild 2006; Rastetter 2008; Moesby-Jensen/Nielsen 2015).[6] Untersuchungen führen vor Augen, dass Beschäftigte permanent an ihren eigenen Gefühlen *und* zugleich an denen ihrer Klientel arbeiten, diese Kompetenz also zur Kernressource ihrer Betriebe wird.

Was die in dieser Studie betrachteten Branchen betrifft, so finden entsprechende Dynamiken im wissenschaftlichen Diskurs durchaus Beachtung, v.a. mit Bezug auf die organisierte **Altenhilfe** (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006; von Hirschberg/Kähler 2015; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2008, 2015; Behr 2015). Allerdings wird emotionales Erleben hier in erster Linie mit Blick auf Gesundheitsfragen zum Thema (vgl. Bräuer 2020; Jacobs et al. 2020; Bogai 2017; Hielscher et al. 2013; Treviranus et al. 2020). Der Fokus richtet sich auf die o.g. Arbeitsprozessdimension und damit verknüpfte Erfahrungen der Zerrissenheit und des Sinnverlusts (vgl. Schniering 2021; Schmedes 2021). Was die **Weiterbildung** betrifft, wurde die Rolle von Gefühlen bislang nur wenig untersucht (Ausnahme: vgl. Knoob 2008). Zum Bereich der Sozialen Arbeit – die ja teilweise in diese Branche integriert ist – finden sich indes einige Studien, bei denen es um Missachtungserfahrungen von Beschäftigten und ihre Folgen geht (vgl. Behling/Hardering 2017). Auch hier werden jedoch emotionale Dynamiken kaum mit Bezug auf ihren übergeordneten sozialen Kontext durchleuchtet.

Folgt man den Einsichten der neueren Emotionssoziologie, ist dies jedoch ein großes Manko. Aus ihrer Sicht ist das soziale Leben maßgeblich geprägt durch die Verknüpfung physiologischer Empfindungen mit kognitiven Komponenten und soziokulturell geprägten Sinnkonstrukten bzw. Werthaltungen (vgl. Senge 2013; Ismer/Beyer/von Scheve 2015). Geht es um die **Art von Emotionen,** können in dieser Gemengelage Primär- oder Basisemotionen (oder auch Affekte)[7] spezifische soziale Wirkungen entfalten. Das gilt für positive Motivationen wie Freude oder Erfüllung, aber auch für negativ erlebte

---

6 Klassisches Anwendungsbeispiel für die Beschreibung von ›emotional labour‹ sind Flugbegleiter:innen, aber auch ›Interaktionsarbeiter:innen‹ in Pflegeberufen. Hier wird beobachtet, dass Beschäftigte primär zwei Strategien nutzen, um die erwünschten Emotionen zu zeigen: Oberflächenhandeln, bei dem der Emotionsausdruck verändert wird, oder Tiefenhandeln, mit dem Beschäftigte an der inneren Haltung zu einer gegebenen Gefühlslage arbeiten bzw. diese internalisieren (vgl. Hochschild 2006).

7 Affekte gelten als prä-subjektiv-leibkörperliche Empfindung (vgl. Massumi 2002), während Emotionen sprachlich artikulierbar sind und kognitive Komponenten besitzen. In der Psychologie sind »Emotionen […] mehrdimensionale Konstrukte, die aus affektiven, physiologischen, kognitiven, expressiven und motivationalen Komponen-

Empfindungen (z.B. Wut, Angst), wobei verschiedene Gefühlsvarianten auch nebeneinander zur Geltung gelangen können, z.B. Ärger und Wut (vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022) oder auch Scham (vgl. Frost et al. 2020). Letzteres wiederum kann **Frustration** erzeugen (vgl. Schützeichel 2008, S. 89). Dies ist besonders wahrscheinlich, wenn dringend Gewolltes oder Erwartetes schwer bzw. unerreichbar scheint oder die Verfolgung darauf bezogener Ambitionen mit unangenehmen Konsequenzen einhergeht. Kommt die Erfahrung von Kontrollverlusten oder bedrohlichen Handlungssituationen hinzu, drohen massive Verunsicherung oder gar **Angstgefühle** (vgl. Betzelt/Bode 2020).

In Arbeitsorganisationen entstehen Frust- oder Angstgefühle nicht nur situativ in Interaktionsprozessen, sondern sie sind zugleich mit Dynamiken **betrieblicher Steuerung** verknüpft. Relevant erscheinen hier v.a. Gefühle ansprechende bzw. instrumentalisierende Managementstrategien.[8] Die für ›Standardorganisationen‹ diskutierten Formen eines emotional vermittelten, hierarchischen Managements (vgl. Watson 2017, Kap.10) betreffen auch den Bereich sozialer Dienste, konkret in Gestalt klassischer oder neuerer Formen sozialer Disziplinierung und hier auch als »management by fear« (McGann 2022, S. 77).[9] Allerdings unterscheiden sich die Organisationsverhältnisse in diesem Bereich von denen gewöhnlicher gewerblicher Industrie- oder Dienstleistungsbetriebe (vgl. Bode 2023a). Klassische Managementstrategien finden auch hier durchaus Anwendung, aber sie haben mitunter andere Begleiterscheinungen und erzeugen spezifische Spannungen (vgl. Betzelt/Bode 2020), auch weil unter den im Weiteren illustrierten institutionellen Rahmenbedingungen ein mitunter schmerzlicher »mission drift« (Jones 2007) droht. Gleichzeitig zeigen sich im Sozialsektor – auch parallel zu klassischen Strategien – Bestrebungen, organisationale Prozesse ›mitfühlend‹ zu steuern, z.B. im Rückgriff auf Super- und Intervision.

---

ten bestehen« (Frenzel/Götz/Pekrun 2009, S. 207). Vgl. auch Senge 2013; Scherke 2009; Schützeichel 2008.

8 Zietsma et al. (2019, S. 6ff.) resümieren Theorien zur Rolle und Prozessierung von Gefühlen in Organisationen und unterscheiden diese danach, ob ihre Fixpunkte »structuralist«, »people-centered« oder »strategic« sind (ebd.). Strategische Aspekte hängen dabei zuvorderst mit dem Verhalten des Managements zusammen. Vgl. auch, bezogen aufwohlfahrtsstaatlich regulierte Settings, Paulsen 2018; Schröder 2017; Penz et al. 2017.

9 Allgemein bemüht sich das Management hier um ein »bestimmtes Maß an Kontrolle über das Gefühlsverhalten der Mitarbeitenden« (Schmedes 2021, S. 67, mit Bezug auf Pflegeorganisationen).

Steuerungsversuche des Managements können dabei auch die Ausbildung von **Gouvernementalität** befördern (vgl. Bröckling 2017).[10] Es geht dann darum, die Beschäftigten zu veranlassen, eine eigene, individuell geprägte und wiederum emotional vermittelte Form der Bewältigung wahrgenommener Spannungszustände zu entwickeln, was in Formen der Selbstausbeutung führen kann. Hier werden dann Humankapitalressourcen auch emotionaler Art gleichsam gouvernemental bewirtschaftet (vgl. Betzelt et al. 2023). Eine solche Spannungsverarbeitung manifestiert sich in Verhaltensweisen, wie sie mit dem Paradigma des ›unternehmerischen Selbsts‹ beschrieben werden (vgl. Bröckling 2007, 2017). Dabei unterfüttern Prozesse der Subjektivierung, wie sie in der neueren Arbeitssoziologie (vgl. Matuschek 2021) thematisiert werden, die Internalisierung ökonomischer Prinzipien (Wettbewerb, Leistungsprinzip, Kosteneffizienz) sowie eine quasi-unternehmerische Haltung im Umgang mit eigenen Ressourcen und Gefühlen.[11] Das kann freilich in ein ›erschöpftes Selbst‹ führen (Bröckling 2007, S. 289), welches – letztlich aussichtslos – nach steter Anerkennung strebt bzw. Scheitern verkraften muss (vgl. Neckel/Wagner 2014, 2017).

Operationen des Managements, die eine solche Mentalität erzeugen oder befördern, zielen ansonsten häufig auf die Herstellung von **Resilienz** (vgl. auch Bröckling 2017). Das mit diesem Begriff verbundene Konzept adressiert – allgemeiner – die Fähigkeit von Personen und eben auch Arbeitskräften, widrige Umstände konstruktiv und im Sinne ›der Sache‹ (eines Betriebes; eines Interventionsprogramms) ohne Selbstbeschädigung zu bewältigen. Im Sozialwesen gilt eine solche Kompetenz schon lange als unverzichtbar (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2022); vieles muss hier auf dem ›street level‹ ausagiert

---

10 Der Begriff stammt von Foucault (1978/2000), der damit Formen staatlichen Regierens apostrophiert, welche menschliches Verhalten und Bewusstseinszustände durch machtgetriebene Regierungstechniken beeinflussen (ebd., S. 61, 64f.) und so bestehende Machtverhältnisse reproduzieren – und zwar nicht nur durch Disziplinierung, sondern auch mit Strategien, die über eine bloße hierarchische Top-down-Kontrolle hinausgehen. Fremdführung (seitens des Managements) wird damit zur Selbstführung, wodurch die Machtverhältnisse quasi in das Individuum hinein verlagert werden.

11 Allerdings provoziert diese Praxis laut Bröckling (2007, S. 9) zugleich Überforderung und kann als »Realfiktion im Modus des Als-Ob« (ebd., S. 283) nie bruchlos existieren – v.a. dann, wenn ökonomische Imperative auf andere Anrufungen wie berufsethische Normen treffen (vgl. ebd., S. 288).

werden (Lipsky 1980). Indes stellt sich die Frage, welche Art von Anpassungsfähigkeit mit Bezug auf welche Art von widrigen Umständen hier erwartet wird und wer am Ende den Preis für die systematische Überforderung von und in Organisationen zahlt.[12]

In diesem Zusammenhang ist auch häufig von **Coping-Bedarfen** die Rede (vgl. Tummers et al. 2015). Tatsächlich nehmen in Arbeitsorganisationen (nicht nur) der sozialen Daseinsvorsorge Prozesse der individuellen Verarbeitung erlebter Zwänge und Widrigkeiten Einfluss darauf, wie die Leistungen dieser Organisationen ausfallen und welche Arbeitsqualität letztere ermöglichen. Bezogen auf den Produktionsablauf in sozialen Diensten (also die o.g. Arbeitsprozessdimension) wurde häufig konstatiert, dass Beschäftigte ihren ›Gefühlsarbeitsauftrag‹ unter heutigen Rahmenbedingungen oft nur improvisierend oder disruptiv bewältigen können, was an ihrem Humankapital zehrt (vgl. Schniering 2021; Schmedes 2021). Coping-Bedarfe erheben sich aber zugleich aus innerbetrieblichen Spannungen oder mit Blick auf das Missverhältnis zwischen öffentlichen Erwartungen und tatsächlich Leistbarem – auch in dieser Hinsicht muss gefragt werden, welches Coping was in den Organisationen und ihrem Personal bewirkt.

Letzteres verweist auf die Relevanz von Regulierungen, die außerhalb von Arbeitsorganisationen erzeugt werden und damit etwaigen individuellen Coping-Strategien vorgängig sind. Geht es darum, für das Handlungsfeld der sozialen Daseinsvorsorge emotional vermittelte Praktiken des Managements sowie Reaktionen darauf zu ergründen, muss – neben managerieller Steuerung und individueller, interaktiver Arbeitspraxis bzw. hier ausgebildeter Coping-Prozesse – eine dritte ›intervenierende Variable‹ Berücksichtigung finden, nämlich die Rolle **institutioneller Logiken** bei der Ausgestaltung von Arbeitskontexten in den hier untersuchten Sektoren. Der Begriff der institutionellen Logik, der von einer bestimmten Schule der gesellschaftsorientierten Organisationstheorie, i.e. dem sog. Neo-Institutionalismus, stark gemacht

---

12 Resilienz wird hier jenseits der Zwänge von Interaktionsarbeit zum Thema, etwa wenn im ›Krisenkapitalismus‹ (Graefe 2019) auftretende Tendenzen der Verlagerung von Problemlösungszuständigkeiten in die Selbststeuerung von Individuen angesprochen werden. In der diesbezüglichen Debatte wird darauf verwiesen, dass sich bei einer solchen Verlagerung andere Instanzen (Staat, Unternehmen) beim Krisenmanagement mitunter aus der Verantwortung ziehen bzw. kollektive Verantwortlichkeiten negieren.

wird, stellt darauf ab, dass organisationale Praxis von teils formal kodifizierten, teils qua ›Zeitgeist‹ wirksam werdenden Erwartungen ›getrieben‹ ist bzw. sich entsprechend formal legitimieren muss (vgl. Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012).[13] Konkret geht es dabei v.a. um organisationsexterne Vorgaben und dahinter liegende hegemoniale Stimmungen, die die Tätigkeiten der Einrichtungen bzw. ihres Personals sowie deren Beschäftigungsverhältnisse prägen. In den von uns betrachteten Branchen manifestieren sich solche Vorgaben in Mandaten bzw. Routinen der Aufgabenzuweisung, Modalitäten öffentlicher Refinanzierung sowie Formen der Leistungskontrolle und Rechenschaftslegung. Eine wesentliche Rolle spielen dabei vorherrschende Steuerungsansätze in Staat und Verwaltung, hier v.a. die bis heute einflussreichen Vorgaben des sog. »*New Public Managements*« (NPM), durch die Organisationen der Daseinsvorsorge stark auf die Verfolgung von Formal- bzw. Geschäftszielen ausgerichtet werden (Erfüllung von Leistungskennziffern; Budgetoptimierung; Akquise von Fällen bzw. Aufträgen etc.). Dabei gilt es zu beachten, dass das Handeln aller Beteiligten von *verschiedenen* institutionellen Logiken (vgl. Besio/Meyer 2018) beeinflusst wird[14], die mitunter in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen und die oben angesprochenen Managementstrategien und Coping-Prozesse im Arbeitsgeschehen je unterschiedlich ausrichten – wobei den Akteuren im o.g. Theorieansatz zugebilligt wird, dass sie mit Spannungen kreativ umgehen können (vgl. Martin et al. 2017).

In dieser Gemengelage dürften Emotionen eine wichtige Rolle spielen, was im fraglichen Theoriezusammenhang bislang wenig Beachtung gefunden hat. Erwartbar ist, dass Gefühle entsprechende Spannungsfelder moderieren und

---

13 Der neo-institutionalistische Ansatz setzt den Fokus allgemein auf die »gesellschaftlichen Bedingungen von Organisationen« (Senge 2011, S. 154) und deren Umgang mit für sie relevanten sozialen Erwartungsstrukturen. Einrichtungen des Bildungs-, Sozial- oder Gesundheitswesens bewegen sich demzufolge in Organisationsfeldern, die einem spezifischen Mix von Logiken folgen (siehe Fußnote 14).

14 Soziale Dienste orientieren sich an wohlfahrtsbürokratischen Denkweisen, aber auch bestimmten professionskulturellen Normen und müssen sich diesbezüglich auch rechtfertigen, z.B. wenn es um den Bezug (para-)fiskalischer Mittel geht. Zugleich sehen sie sich seit Längerem mit der Erwartung konfrontiert, dass Leistungen belegt und in betriebswirtschaftlichen Kategorien (Kosten/Nutzen) gefasst werden müssen, womit eine institutionelle Logik ins Spiel kommt, die klassischerweise in der Erwerbswirtschaft vorherrschend ist (vgl. Bode 2023a).

insofern *regulative Funktionen* haben, aber auch Reibungsverluste nach sich ziehen, wodurch organisationale Leistungen prekär werden können. Im Vorgriff auf die weiter unten dargelegten Befunde lässt sich festhalten, dass bestehende institutionelle Vorgaben hier nicht nur motivierend und verhaltenssteuernd wirken, sondern auch emotional irritieren können. Ähnliches gilt für das Management. Der Umgang der Beschäftigten mit Institutionen und organisationalen Vorgaben qua Coping-Verhalten ist dann ein dritter, teilweise eigendynamischer Faktor, der die Praxis von Einrichtungen in den von uns untersuchten Sektoren reguliert. Mit den entsprechenden regulativen Funktionen auf allen drei Ebenen bzw. ihrem Ineinandergreifen bildet sich mithin etwas aus, was wir in unserer Studie als **Emotionsregime** bezeichnen. Den Regimebegriff nutzen wir in lockerer Anlehnung an Wettergren (2019, S. 33), die mit einem ähnlichen Konstrukt kenntlich machen will, dass in Kontexten organisierten Handelns bestimmte Vorgaben zum Ausagieren von Gefühlen zur Wirkung gelangen, diese aber auch zum Gegenstand von ›emotion work‹ werden und Eigendynamiken entfalten.[15] Struktur- und Handlungsebene sind hier also verschränkt; zusammen regeln sie das emotional vermittelte ›Funktionieren‹ der von uns betrachteten Sektoren. In bestimmten Konstellationen wird ein solches Emotionsregime möglicherweise dysfunktional bzw. es entfaltet Nebenwirkungen, die die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und ihrer Organisationen zu beeinträchtigen drohen.

Was die hier kurz referierten Theoriebestände nahelegen ist, dass ein solches Regime gewissermaßen ein ›**Mehrebenenprodukt**‹ verkörpert – es wird auf mehreren Ebenen *organisiert*, nämlich institutionell (durch rechtliche bzw. politische Reglements), betrieblich (qua Management) sowie alltagspraktisch durch Beschäftigte verschiedener Hierarchiestufen – und zwar interaktiv, auch im Umgang mit Nutzer:innen.

15 Bezugnehmend auf das Gerichtswesen spricht sie von einem ›emotional regime‹ als einem »set of tacit and explicit knowledge about emotion, including when certain emotions are appropriate and how they should be displayed, embedded in behavioural norms« (Wettergren 2019, S. 33f.). Laut Wettergren bleibt dieses Regime den Beteiligten äußerlich, obschon diese einzelne seiner Komponenten kognitiv verinnerlichen.

## Solidaritätskonstrukte in Verbindung mit der Arbeitswelt – sozialtheoretische Grundlagen und Anknüpfungspunkte in der Forschung

Für das emotionale Erleben in Kontexten der Interaktionsarbeit bzw. der sozialen Daseinsvorsorge sind **Sinnfragen** von besonderer Bedeutung – auch solche, die die Solidarität mit anderen betreffen. Soziologisch kann die Verbundenheit von Menschen mit anderen *unterschiedlich* gedacht und betrachtet werden, nicht zuletzt in Abhängigkeit davon, welche Bezugsgruppen jeweils adressiert werden. Generell wird das Denken und Handeln im von uns analysierten Feld wesentlich davon bestimmt, wie Individuen sich mit anderen verbunden fühlen: innerhalb eines Betriebs, in einer gegebenen Branche, im Verhältnis zu Nutzer:innen und auch bezogen auf ›anonym bleibende‹ gesellschaftliche Gruppen – solche, von denen Unterstützung oder Anerkennung erwartet wird oder aber jene, die in einer Gesellschaft (gefühlt) genau *darum* konkurrieren. Die entsprechenden **Solidaritätskonstrukte** sind von erheblicher Bedeutung für das, was verbreitet gesellschaftlicher Zusammenhalt genannt wird (vgl. Bäcker/Naegele/Bispinck 2020; Lessenich/Reder/Süß 2020). Sie prägen aber auch das Erleben und Agieren innerhalb von Arbeitsorganisationen.

**Gegenstände solcher Konstrukte** sind dabei konkret zunächst (a) Potenziale und Grenzen von Kollegialität innerhalb von Betrieben sowie (b) Schulterschlüsse oder Rivalitäten auf Branchenebene – beides beeinflusst die Bereitschaft zu Initiativen des Interessenausgleichs bzw. der gemeinsamen Interessenvertretung. Für die von uns betrachteten Sektoren sind überdies (c) Einstellungen zu Nutzer:innen sozialer Dienste von besonderer Bedeutung; diese können als Solidaritätsobjekte begriffen werden, aber auch als Gruppe, gegenüber der man auf Distanz geht (z.B. um sich zu entlasten). Relevant ist hier zudem (d) das imaginierte Verhältnis zu anderen Teilen der Gesellschaft; auch hier kommen Ab- und Ausgrenzungsprozesse ins Spiel, welche nicht zuletzt auf politische Haltungen abfärben, so wie dies am Beispiel des Rechtspopulismus diskutiert worden ist (vgl. Sauer et al. 2018). Ein Solidaritätskonstrukt kann hier so beschaffen sein, dass bestimmte Institutionen des Gemeinwesens delegitimiert werden, z.B. solche, die gesellschaftliche Minderheiten stützen, oder generell anonymisierte Verfahren des sozialen Ausgleichs mittels redistributiver Wohlfahrtssysteme. Denkbar ist auch, dass Vermutungen und Wahrnehmungen zu Solidaritätskonstrukten *Anderer* eigene Orientierungen zu gefühlten Verbundenheiten beeinflussen – etwa dann, wenn eine ge-

fühlte Ignoranz durch die Gesellschaft (z.B. die Wahrnehmung fehlender sozialer Anerkennung) bei Betroffenen zu negativen Gefühlen und Defätismus führen.

Relevant erscheint hier immer auch die **emotionale Basis von Solidarität** – konkret etwa ein »Gefühl der Zusammengehörigkeit« (Fehmel 2020, S. 27) oder das Empfinden eines »gemeinsamen Schicksals« (ebd., S. 26). Praktische Solidarisierung, also das Engagement für andere im sozialen Nahbereich, ist ebenfalls stark gefühlsbasiert. Darüber hinaus beeinflussen Emotionen die strategische Herstellung bzw. »Organisation der Solidarität« (Bode 1997, v.a. S. 51–76), also kollektiven Handelns zur Erreichung bestimmter Ziele – wobei hier oft Weiteres hinzukommt, z.B. geteilte Weltbilder, ähnliche Interessen oder kollektive Identitäten, aber auch moralische Orientierungen, welche sich auf eine abstrakte (generalisierte) Reziprozität beziehen (vgl. Bode 1997, S. 60ff.). Entsprechende Solidarisierungsprozesse haben immer auch das Potenzial, Dritte zu desavouieren – so wie dies in Debatten zum Phänomen des Berufssyndikalismus oder aber zum sich ausbreitenden Wohlfahrtschauvinismus thematisiert wird.

Betrachtet man die sozialwissenschaftliche Debatte zum Solidaritätsthema, so spricht vieles für – nicht zuletzt emotional – **komplexe Konstellationen.** So ist oft darauf hingewiesen worden, dass bestehende Nahbeziehungen als potenziell solidaritätsstiftend gelten. Die Verbundenheit mit Nutzer:innen etwa wird interaktiv erlebt, oft ist sie empathiebasiert, nicht selten befördert sie altruistische Haltungen (vgl. Schniering 2021, S. 67ff.); zugleich mündet sie vielfach in ethisch fundierte Berufsidentitäten (vgl. Vogel/Pfeuffer 2016). Damit korrespondierende Bereitschaften zur ›Selbstausbeutung‹ können Erschöpfungszustände provozieren und sich insofern selbst schwächen (vgl. Thunmann 2013). Auch kann emotionaler Stress in eine mentale Distanzierung von Nutzer:innen oder deren Fürsprecher:innen bzw. Konflikte münden. Was die gefühlte Solidarität unter Beschäftigten eines Betriebs oder einer Branche betrifft, befördert eine solche zwar potenziell die Bereitschaft, eine kollektive Interessenvertretung zu stützen. Dieser Mechanismus scheint allerdings im Sozialwesen nur begrenzt zu funktionieren (vgl. Schroeder 2018). Zudem zeigen sich (auch) hier aus anderen Bereichen bekannte Grenzziehungen (vgl. Ismer/Beyer/von Scheve 2015). So werden bestimmte Teilgruppen der Beschäftigten leicht übergangen, z.B. Leiharbeitskräfte oder subalternes, geringer qualifiziertes Personal – auch um Feldgewinne im Statusgefüge des Arbeitsfeldes zu erstreiten (z.B. mit Verweis auf akademische Qualifikationen). Möglich sind somit Zustände der Zerrissenheit innerhalb von

Betrieben und im Branchenkontext. Denkbar ist ferner das Auftreten einer »widerständigen Solidarität« (Behruzi 2018), die zwar bessere Arbeitsbedingungen durchsetzt, dann aber eventuell zu Lasten von Nutzer:innen geht. Formen der ›anonymisierten‹ und abstrakten Solidarität auf der Ebene gesellschaftlicher Großgruppen schließlich, welche z.B. auf moralischen Normen und Vorstellungen generalisierter Reziprozität beruhen (und z.B. während der Coronapandemie stärker wahrnehmbar waren), haben zwar eine große Reichweite und oft sogar einen quasi-universellen Charakter (vgl. Lessenich/Reder/Süß 2020, S. 324); aber die fehlende direkte Kopplung entsprechender Solidaritätskonstrukte mit konkret erfahrbaren Lebens- und Arbeitsbedingungen macht diese Konstrukte schwer greifbar. Der Zusammenhang zwischen institutionellen (staatlichen) Steuerungen und der eigenen Lebenslage bleibt im Dunkeln, was der Ausbildung naheliegender sozialpolitischer Präferenzen im Weg stehen kann.

Es scheint mithin nicht von vornherein ausgemacht, welche Gefühle in Arbeitskontexten der Daseinsvorsorge sowie welche Art von Emotionsregimes in dort etablierten Arbeitsorganisationen mit welchen Solidaritätskonstrukten korrespondieren und was daraus im Hinblick auf das ›Funktionieren‹ dieser Organisationen bzw. Branchen folgt, sowohl bezogen auf deren Leistungsfähigkeit als auch auf die Qualität der Arbeit. Geht es um das Verhältnis von (wohlfahrtsstaatlich regulierter) Interaktionsarbeit und (im o.g. Sinn mehrdimensionaler) Solidarität im Bereich der sozialen Daseinsvorsorge, stellen sich eine Reihe von Fragen, die uns zur Untersuchungsagenda für die vorliegende Studie führen. Kompakt bzw. in einem Satz formuliert richtet sich diese Agenda darauf, wie und inwiefern sich Emotionen (z.B. Angst und Frust) in zeitgenössischen – diversen Verunsicherungspotenzialen ausgesetzten – Arbeitskontexten der sozialen Daseinsvorsorge konkret manifestieren, und zwar a.) was die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management betrifft; b.) bezüglich der Arbeitserfahrungen im Umgang mit ihrerseits (potenziell) verunsicherten Nutzer:innen; und c.) mit Blick darauf, wie solche Emotionen Solidaritätskonstrukte bzw. -potenziale bei den betrachteten Berufsgruppen beeinflussen.

In unserer Studie beziehen wir diesen Fragenkomplex auf ein **Forschungssetting**, welches aus zwei Branchen mit zwei ihnen jeweils zurechenbaren Sub-Sektoren besteht: konkret der ambulanten und stationären Altenpflege sowie der öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildung inkl. der Jugendberufshilfe. Fokussiert werden emotionale Spannungen und ihre Verschränkung mit Dynamiken interner und externer Steuerung – wobei Gefühle, die mit dem

Nutzer:innenkontakt zusammenhängen, insofern Berücksichtigung finden, als darauf bezogene Darstellungen von Führungskräften und Beschäftigten in die Feldanalyse eingeflossen sind. Im Kern richtete diese Analyse den Fokus auf das, was oben als Emotionsregimes gefasst und mehrdimensional betrachtet wurde; es galt zu eruieren, wie institutionelle, organisationale und copingbasierte individuelle Prozesse im Feld ineinandergreifen. Gefragt wurde nach der Ausprägung dieser Regimes, damit korrespondierenden Solidaritätskonstrukten (im obigen Sinne) und den Konsequenzen für das ›Funktionieren‹ des jeweils betrachteten Sektors. Auf diese Weise entstand ein tiefenscharfes und mehrdimensionales Bild der o.g. Prozesse und Konstrukte sowie ihrer wohlfahrtsstaatlichen Rahmung in einer Zeit, in der Vieles in Bewegung und von allgemeiner Verunsicherung getrieben ist.

## Zum Aufbau dieses Buches

Unsere Studie startet mit einigen Anmerkungen zum methodischen Vorgehen bei unseren Organisationsfallstudien sowie der sie einbettenden Felderschließung (siehe Kap. 2.). Im dritten Kapitel folgt zunächst eine überblicksartige Skizze zu regulatorischen Entwicklungen in den untersuchten Branchen – und zwar mit dem Ziel, ihr institutionelles Verunsicherungspotenzial zu markieren (siehe Kap. 3.1). Ferner präsentieren wir ›Portraits‹ der von uns beforschten Einrichtungen mit einem Fokus auf Organisations- und Managementstrukturen sowie mit einem ersten Überblick zu den von uns im Forschungsprozess sukzessive ergründeten Spannungsfeldern (siehe Kap. 3.2). Diese Beobachtungen vertiefend, veranschaulicht der nachfolgende Abschnitt (siehe Kap. 3.3) zunächst wesentliche Befunde zur Gestalt der Emotionsregimes in den betrachteten Organisationen, bevor dann Ergebnisse zu den damit korrespondierenden Solidaritätskonstrukten dargelegt werden, was in erste Schlussfolgerungen zu hier freigelegten Zusammenhängen mündet. Der nachfolgende Teil des dritten Kapitels (siehe Kap. 3.4) enthält einige Feinanalysen zur Gestalt der Emotionsregimes und ihrer Verschränkung mit Solidaritätskonstrukten, wobei ausgewählte ›schillernde‹ Zitate zum Gegenstand einer sequenziell angelegten, hermeneutischen Interpretation werden, welche wir mit Kontextwissen arrondieren. Zur Absicherung, Differenzierung und Untermauerung der Befunde aus den Organisationsfallstudien resümieren wir in einem fünften Abschnitt Beobachtungen, die wir bei Expert:innen des Feldes gesammelt und gemäß unserer Fragestellung geordnet haben (siehe Kap. 3.5). Das drit-

te Kapitel endet mit einem Zwischenresümee zu den Forschungsergebnissen und ihren Implikationen, wobei die von uns herauspräparierten komplexen Zusammenhänge auch grafisch veranschaulicht werden (siehe Kap. 3.6, Abbildung 6, Abbildung 7 und Abbildung 8).

Im vierten Kapitel erörtern wir – im Anschluss an Überlegungen zur Verallgemeinerbarkeit der bis hierhin gemachten Aussagen – unsere Ergebnisse unter drei Gesichtspunkten, welche aus unserer Sicht, bezogen auf die mittelfristige Entwicklung des betrachteten Feldes, besonders kritisch sind: Dabei geht es – im ersten Abschnitt (siehe Kap. 4.1 4.1) – zunächst um das Thema Resilienz im Kontext emotionaler ›Strapazen‹ und hier beobachtbarer Grenzen und ›Fallstricke‹ der Resilienzentwicklung. Dabei stellen wir u.a. ab auf die potenziell destruktive Rolle von Gefühlen in den von uns betrachteten Feldern, und hier insbesondere Tendenzen der Abgrenzung von Nutzer:innen bzw. des ›disengagements‹ und ›Dienstes nach Vorschrift‹, auch im Hinblick auf Dynamiken, durch die die Widerstandskraft von Beschäftigten systematisch gemindert wird. Der zweite Abschnitt (siehe Kap. 4.2) diskutiert die in allen Untersuchungsteilen durchscheinende Selektivität von Solidaritätskonstrukten (in Gestalt einer Fokussierung auf Nutzer:innen und hier bestehende Spannungen; ferner als partielle Distanzierung von der eigenen Organisation bzw. des Teams; schließlich in Form einer allgemeinen ›Gesellschaftsskepsis‹). Ein wesentlicher Aspekt dabei sind die eklatanten Solidarisierungsbarrieren in den jeweiligen Branchen, die nicht zuletzt durch einen hohen Solidarisierungsdruck an anderer Stelle ausgelöst werden. Dies führt dann im dritten Abschnitt (siehe Kap. 4.3) zu Überlegungen, die das Entfremdungspotenzial der im zeitgenössischen Sozialwesen bestehenden Arbeitsverhältnisse betreffen, konkret den ›mismatch‹ zwischen Gefühltem und als institutionalisiert Erlebtem und was daraus resultieren könnte. Im 5. Kapitel fragen wir dann danach, ob es Chancen auf Veränderung gibt angesichts der offensichtlichen Diskrepanz zwischen vorherrschenden Leistungserwartungen gegenüber und in den untersuchten Sektoren einerseits und den dort beobachtbaren, immer auch emotional vermittelten Realitäten andererseits. Dabei geht es sowohl um sozialpolitische Regulierungen als auch um Spielräume auf der Ebene organisierter bzw. gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Das dieses Buch abschließende 6. Kapitel liefert eine knappe Zusammenfassung sämtlicher Befunde sowie einen kurzen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf im Kontext aktueller gesellschaftlicher und sozialpolitischer Entwicklungen.

# 2. Unsere Studie: Design und Methoden

Die diesem Buch zu Grunde liegende empirische Untersuchung hatte ein spezifisch aufgefächertes qualitatives Design (siehe Abbildung 1 ), wobei Expert:inneninterviews und Organisationsfallstudien die wesentlichen Stützpfeiler waren. Zu Beginn stand die theoretische Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen, unter denen organisierte Interaktionsarbeit in den von uns betrachteten Branchen gegenwärtig (auch schon vor Corona) stattfindet. Überprüft und ergänzt wurde diese durch 15 **Expert:innengespräche** (teils mit zwei Personen) (siehe Kap. 3.1und 3.5) (vgl. Gläser/Laudel 2010; Bogner/Littig/Menz 2009, 2014; Kaiser 2014). Diese wurden 2020 mit 21 Branchenkenner:innen aus Verbänden und Gewerkschaften geführt. Themen waren u.a. die Sichtweisen auf Dynamiken interner Steuerung (Management), ferner wahrgenommene Einflüsse externer Steuerung (Politik, Markt) und schließlich in der Branche beobachtete Unsicherheiten sowie der emotionale Umgang damit. Für die Sektoren Weiterbildung und JBH wurde zusätzlich eine Fokusgruppendiskussion mit Expert:innen geführt, da diese Branche unter den für das Forschungsprojekt relevanten Kontextgesichtspunkten wenig beforscht ist.

Ein wesentlicher Baustein des Projekts waren **Organisationsfallstudien**[1] in vier ausgewählten gemeinnützigen Einrichtungen in deutschen Großstädten (mit variierenden Profilen und einer gewissen regionalen Varianz von Nord-, Süd- und Ostdeutschland), die schon seit längerem in diesem Segment tätig sind (weitere Charakteristiken siehe Kap. 3.2) und überwiegend in 2021 erhoben wurden. Unser **Sample** bestand jeweils aus einer Organisation in den Sub-Sektoren, also: je eine Organisation im Bereich der Jugendberufshilfe,

1 Sie orientiert sich an geläufigen Ansätzen der ›Case-Study‹-Forschung und fokussiert komplexe Strukturzusammenhänge und Prozessverläufe, wobei Kontextbezug, Offenheit und Multiperspektivität wesentliche Gütemaßstäbe darstellen (vgl. Pflüger/Pongratz/Trinczek 2017).

der Weiterbildung für Ältere, der stationären und der ambulanten Pflege. Jede Organisationsfallstudie basierte auf Einzelinterviews (in wenigen Fällen auch Interviews mit zwei Personen gleichzeitig), einer Gruppendiskussion sowie Dokumentenanalysen. Pro Einrichtung wurden sechs bis elf ein- bis zweieinhalbstündige **problemzentrierte Interviews mit narrativen Anteilen** durchgeführt (vgl. Witzel 1985; zu dieser Kombination Scheibelhofer 2008), dabei ging es in einem ersten Teil um das Erleben des beruflichen Alltags und eventueller Herausforderungen (in Bezug auf Rahmenbedingungen, Management, Organisation und Nutzer:innen), in dem zweiten Teil wurde dann stärker auf emotionale Belastungen fokussiert. Insgesamt haben wir in dieser Weise 36 Personen interviewt. Befragt wurden Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationsstufen und Funktionsbereiche, Leitungskräfte (auf der unteren, mittleren und höchsten Managementebene) und Personalvertreter:innen.[2]

Hinzu kam für jede Einrichtung eine etwa zweistündige **Gruppendiskussion** (vgl. Bohnsack/Przyborski/Schäffer 2010; Lamnek 2006; Kühn/Koschel 2018) mit vier bis acht Betriebsangehörigen, in deren Mittelpunkt das Thema Solidarität auf den Ebenen Betrieb (inklusive der Erfahrungen mit Nutzer:innen), Branche und Gesellschaft bzw. Wohlfahrtsstaat stand. Mit Ausnahme der organisationsinternen Gruppendiskussion in der Jugendberufshilfe wurde in den anderen Fallstudien mit diesem Instrument vor allem das mittlere Management erreicht. Durch unseren gewählten **Feldzugang** über die Geschäftsleitung der jeweiligen Einrichtungen haben diese auch die Befragten für die Einzelgespräche und die Gruppendiskussion ausgewählt, unter Beachtung unserer Maßgabe, dass wir verschiedene Funktionsbereiche befragen wollten. Dabei waren die Organisationen auch darauf angewiesen, dass Beschäftigte sich dafür bereit erklärten. Die Gesamtzahl der einzeln oder in

---

2 So wurden im Pflegesektor Pflegehelferinnen, examinierte Pflegefachkräfte, Betreuungskräfte, Hauswirtschafts- und Reinigungspersonal befragt. Befragte in Leitungsfunktionen waren Teamleitungen, Pflegedienstleitungen, Heimleitungen und oberste Geschäftsführungen. Im Weiterbildungssektor befragten wir gewerbliche Ausbilder:innen in Berufsausbildungsmaßnahmen, Job-Coaches und akademisch qualifizierte Sozialpädagog:innen. Befragte in Leitungsfunktionen waren hier Bereichsleitungen (z.B. für Jugendliche oder Erwachsene), Standortleitungen und Geschäftsführungen von Zweigstellen. Der Frauenanteil im gesamten Sample der Fallstudien liegt bei 75 %. Im Sample waren alle Altersgruppen vertreten. Bei der Darstellung der Befunde wird, wo es relevant erschien, auf deren Zugehörigkeit jeweils hingewiesen. Vertreten waren ebenfalls Personen mit Migrationsgeschichte.

Gruppendiskussionen Befragten aller vier Fallstudien beträgt insgesamt 56 Personen.

Zu den Organisationsfallstudien gehörte auch die Sammlung und Sichtung schriftlicher Artefakte, die einer **Dokumentenanalyse** (vgl. Wolff 2008) unterzogen wurden. Dabei haben wir die Organisationen um interne Dokumente gebeten – etwa Geschäftsberichte oder Tätigkeits- und Qualitäts(management)berichte – und öffentlich zugängliche Daten (z.B. Internetauftritt, Zeitungen, Flyer) gesammelt.

*Abbildung 1: Methodisches Design*



Eigene Darstellung

Das mannigfaltige gewonnene Material aus den Organisationsfallstudien wurde im Rekurs auf die **qualitative Inhaltsanalyse** (vgl. Mayring 2015) ausgewertet. Dies diente dazu, Informationen zu ordnen bzw. zu sichern und das Gesamtmaterial besser überblicken zu können. Manifeste Aussagen wurden paraphrasiert und mithilfe eines Softwareprogramms kodiert und inhaltsanalytisch ausgewertet, was schließlich in Interviewportraits für jedes Einzelinterview mündete, in denen die von den Befragten dargestellten Themen zusammengefasst sowie besonders prägnante Zitatstellen eingefügt wurden (siehe Befunde in Kap. 3.2 und 3.3). Durch diese intensive Auseinandersetzung mit dem Material war es möglich, relevante Schlüsselstellen vor allem in den Einzelinterviews zu identifizieren, welche dann **rekonstruktiv/interpretierend analysiert** wurden, um sich so einen besseren Zugang zum latenten emotionalen Gehalt zu erschließen und Zusammenhänge zu Solidaritätskonstrukten im oben genannten Verständnis herausarbeiten zu können (siehe exemplarische Feinanalysen in Kap. 3.4). Ging es in der Inhaltsanalyse noch darum, was genau gesagt wurde, untersuchten wir angelehnt an rekonstruktive Verfahren für einzelne Passagen sequenzanalytisch, was die sprachlichen Ausgestaltungen über latente Sinnkonstruktionen verraten. Dabei orientierten wir uns an den Grundprinzipien rekonstruktiv-hermeneutischer Analyse, welche im integrativen Basisverfahren nach Kruse (2015) beschrieben sind; Stellen, die besonders aufschlussreich für das emotionale Erleben wirkten, wurden also einer mikroskopischen Feinanalyse unterzogen (vgl. ebd., S. 475ff.; auch Kleres 2011, 2015 in Bezug auf Emotionen).

Nach diesen Tiefenanalysen wird der Blick in die Breite der untersuchten Branchen auf Basis der Erkenntnisse aus den Expert:innengesprächen gerichtet (siehe Kap. 3.5). Dies dient der Einordnung und Plausibilisierung der Befunde aus den Organisationsfallstudien.

# 3. Der Blick ins Feld: Regulierungen, Organisationsverhältnisse und Praxiserleben

Nachfolgend umreißen wir zunächst (in Kap. 3.1) die institutionellen Rahmenbedingungen und ihre Implikationen in den von uns untersuchten Handlungsfeldern, ausgehend von der Beobachtung, dass Organisationen der sozialen Daseinsvorsorge (im weitesten Sinne) in hohem Maße extern reguliert sind, also ausdifferenzierten, politisch ausgestalteten und in vielerlei Hinsicht ›imperativen‹ Regelwerken unterliegen. Unsere Darstellung fokussiert dabei auf das, was sich aus den Regelwerken als ›Verunsicherungspotenzial‹ für die Träger und ihre Beschäftigten ergibt – womit bereits kenntlich gemacht wird, dass die Gefühlslage in den Einrichtungen immer auch einen institutionellen Hintergrund hat. Einsichten zu diesem Hintergrund stammen aus eigenen Vorarbeiten sowie vorliegenden Arbeiten zum einen, den Darstellungen von uns befragter Expert:innen zum anderen. In die Darstellung fließen auch schon Impressionen aus den Fallstudien ein, ohne dass dies hier im Einzelnen kenntlich gemacht wird.

Es folgen dann, im Kapitel 3.2, Portraits der von uns für die Fallstudien ausgewählten Organisationen, wobei sich die Struktur der Darstellung an der Thematik der Gesamtuntersuchung orientiert, also Funktionen, Aufbau und Entwicklung der Einrichtungen jeweils nur grob umreißt, um dann prägnante Merkmale ihrer internen Governance (mit einem Fokus auf die Managementebene) herauszustellen sowie einen ersten Einblick in das Organisationsklima der Einrichtungen sowie dort augenfällige Spannungen zu vermitteln.

Kapitel 3.3 widmet sich anschließend dem Kernthema des Forschungsprojekts und beleuchtet zunächst die in den Organisationen ausgebildeten *Emotionsregimes* gleichsam aus der Vogelperspektive und mit einem Fokus auf das, was sampleübergreifend als übergeordnete Strukturmerkmale erkennbar wird. Angesprochen werden hier auch interorganisationale Differenzen von Faktoren, die bezüglich der Architektur der Regimes einen Unterschied

machen können. Ziel ist es, die vorgefundene Gemengelage so zu ordnen und zu verallgemeinern, dass gefühlsvermittelte Formen der (Selbst-)Steuerung in Arbeits- und Organisationsprozessen auch als Auswirkung institutioneller Rahmenbedingungen zu Tage treten. In einem weiteren Auswertungsschritt soll zudem ermittelt werden, inwiefern diese Prozesse mit spezifischen ›*Solidaritätskonstrukten*‹ im Sinne der Erläuterungen im Eingangskapitel (1. Kapitel) dieses Berichts verschränkt sind. Dabei wird eruiert, wie sich Akteur:innen des Feldes mit anderen verbunden fühlen, wie diese Orientierungen emotional unterfüttert sind, und was daraus für ihre Deutungsmuster und Handlungsdispositionen folgt. Im Anschluss daran legen wir in Kapitel 3.4 besonders charakteristische, manifeste wie latente Zusammenhänge zwischen Emotionen und solidarischen Haltungen in Form von Feinanalysen dar. In Kapitel 3.5 nutzen wir allgemeine Beobachtungen der von uns im Kontext der Organisationsfallstudien befragten Branchenexpert:innen zum Umgang mit dem o.g. ›Verunsicherungspotenzial‹ institutioneller Regulierungen und allgemeiner zu von ihnen beobachteten allgemeinen Entwicklungen in ihren jeweiligen Sektoren, um zu diskutieren, inwieweit die Befunde aus den Fallstudien *tendenziell* verallgemeinerbar sind. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel damit, dass die Befunde abstrahierend gebündelt und im Hinblick auf übergeordnete Botschaften resümiert werden (siehe Kap. 3.6).

## 3.1 Der institutionelle Rahmen: Sozialpolitische Regulierungen und ihr Verunsicherungspotenzial

Die v.a. durch sozialpolitische Normen geprägte institutionelle Einbettung der in unserem Forschungsprojekt näher betrachteten Branchen bzw. Sub-Sektoren ist für das Geschehen in den dort etablierten Arbeitsorganisationen von eminenter Bedeutung. Diese Normen werden in der einschlägigen Fachliteratur umfassend behandelt und sollen im Weiteren nur knapp rekonstruiert werden. Wir verzichten hier und im Weiteren auf eine detaillierte Auseinandersetzung mit dieser Literatur und verweisen auf eigene Vorarbeiten und dort genutzte bzw. diskutierte Referenzen (vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022; Betzelt/Bode 2022; Betzelt et al. 2023). Angesichts der Fragestellung unserer Studie erschien es uns indes angezeigt, bestehende institutionelle Rahmenbedingungen für die pflegerische Versorgung einerseits, die öffentlich geförderte berufliche Weiterbildung inklusive der Jugendberufshilfe andererseits daraufhin ›abzuklopfen‹, inwieweit diese Bedingungen für die hier tätigen Organi-

sationen und Beschäftigten strukturelle Ungewissheiten schaffen. Der Blick richtete sich hier auf emotional relevante ›Verunsicherungspotenziale‹, welche in erster Linie auf *regulatorische Vorgaben* zurückzuführen sind, also im Kern als staatlich produzierte Unsicherheiten begriffen werden können – wenngleich deren Auslösung nicht immer politisch intendiert (gewesen) sein mag.

Mit diesem Fokus und unter Bezugnahme auf die Besonderheiten der Arbeitskontexte in den untersuchten Branchen resümieren wir im Weiteren den Stand dieser Vorgaben bzw. Regulierungen und charakterisieren damit jene organisationsexternen Einflüsse, von denen anzunehmen ist, dass sie die Praxis im Feld prägen und hier auch emotionale Konsequenzen haben können. Wir ordnen diese Analyse nach Sektoren und beginnen mit der organisierten Altenpflege.

### 3.1.1 Stationäre Pflege

Pflegeheime werden, abhängig von den formal verbuchten erbrachten Leistungen nach Pauschalsätzen finanziert, das Angebot an Heimplätzen ist dabei nicht fest reguliert (es bestehen lediglich Betriebsvoraussetzungen, ansonsten keine Vorbehalte im Hinblick auf Heimgründungen). Die Regel ist ›freie Platzwahl‹ ohne Zuweisungen von Bewohner:innen. So ist für die Träger prinzipiell unklar, wie viele und welche Personen in einem gegebenen Zeitraum eine Aufnahme wünschen; Bettenleerstände sind stets denkbar. Das wirtschaftliche Existenzrisiko liegt also bei den Betreibern und ihrem Personal. Allerdings gab es zuletzt verbreitet einen Nachfrageüberhang, so dass dieses Risiko aktuell überschaubar ist. Von weiten Teilen des sozialpolitischen Establishments wird unterstellt, dass mit diesem Arrangement ›Wirtschaftlichkeitsreserven‹ erschlossen und ›Kund:innenpräferenzen‹ bedient werden.

**Unsicherheitsstiftend** ist hier u.a. die Eventualität einer mit der Bewohner:innenzahl und -art zusammenhängenden Kostenunterdeckung etwa wegen eines überdurchschnittlichen Versorgungsaufwands – und auf Seiten der Beschäftigten damit die Perspektive auf daraus resultierenden Rationalisierungsdruck (in allen denkbaren Facetten).

Die Einnahmen der Leistungserbringer werden maßgeblich davon bestimmt, welche Pflegesätze mit Kostenträgern *einrichtungsindividuell* ausgehandelt wurden. In den Verhandlungen können die Träger einrichtungsspezifische Gestehungskosten geltend machen, aber diese dürfen die anderer Heime in der gleichen Region nur in bestimmten Grenzen überschreiten (eine Prüfung im externen Vergleich entfällt, wenn die angezeigten Kosten

sich im unteren Drittel der Heimpopulation bewegen). Die Verhandlungen orientieren sich an historischen Werten, Bewegung gibt es v.a. dann, wenn sich äußere Parameter ändern (z.B. im Hinblick auf die Personalbemessung; Lohnstrukturen; Sonderzuschläge für die Betreuung demenziell veränderter Bewohner:innen etc.). Meist sind Sozialhilfeträger beteiligt (die für ca. 40 % aller Bewohner:innen Eigenanteile übernehmen), diese präferieren oft preiswerte Einrichtungen. **Unsicherheit stiftet** hier die Abhängigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung von Verhandlungsstrategien der Kostenträger – was wiederum die o.g. Rationalisierungsprozesse antreiben kann.

Die Pflegesätze (Preise für einen Heimplatz) beinhalten verschiedene Komponenten, v.a. Pflege- und ›Hotelkosten‹ (manchmal auch Investitionspauschalen, mit denen Bewohner:innen Bau- und Erhaltungskosten mittragen). Bei den Pflegekosten übernimmt die Sozialversicherung eine (pflegegradabhängige) Pauschale, den Bewohner:innen bleiben hohe Eigenanteile (über 900€ im Bundesdurchschnitt im Jahr 2022). ›Hotelkosten‹ müssen die Pflegebedürftigen ohnehin selbst tragen. Preise können zwischen Heimen differieren, wenn z.B. Ausstattungsunterschiede bestehen oder wegen des allgemeinen regionalen Preisniveaus. Bei Angebotsüberhang können hohe Gesamtpreise (die ja nur *teilweise* von der Pflegeversicherung gezahlt werden) dazu führen, dass Bewohner:innen die billigere Konkurrenz präferieren (was Leerstand erzeugen kann). Potenziell **unsicherheitsstiftend** ist also (auch) die Preissensibilität der Nachfrage. Dies kann u.a. *›just-in-time‹*-Strategien des Personaleinsatzes seitens des Managements anreizen.

Heime, in denen viele Selbstzahler:innen wohnen – also Personen, welche über die (vom Pflegegrad abhängigen) Pauschalen aus der Pflegeversicherung hinaus (Komfort-)Leistungen einkaufen – haben eher die Möglichkeit, Zusatzeinnahmen zu realisieren. Träger können in Nebenaktivitäten wie das Servicewohnen investieren, die privat finanziert werden und für bestimmte Nutzer:innen wegen der Anbindung an Pflegeheime attraktiv erscheinen. Eine weitere Option sind Diversifizierungen, also die Kombination von klassischer Heimversorgung mit (teilweise durch die Pflegeversicherung und andere Kostenträger refinanzierten) Angeboten der Tagespflege oder ambulanter Versorgung – Klebeeffekte (also Übergänge zwischen diesen Wohnformen eines Trägers) gelten gemeinhin als lukrativ. **Unsicherheitsstiftend** ist hier – noch mehr als im ›Stammgeschäft‹ – die Ungewissheit, wie erfolgreich entsprechende Investitionen sein werden, gibt es gerade hier doch reichlich Wettbewerb (besonders mit kapitalkräftiger Konkurrenz aus der Privatwirtschaft).

Was die Ausgabenseite betrifft, so hängt Vieles am Personaleinsatz. Einerseits gibt es institutionell festgelegte Vorgaben zur Struktur der Belegschaft (Fachkraftquoten), deren Erfüllung nicht selbstverständlich ist. Unter Bedingungen des allgemeinen Personalmangels sind passende Arbeitskräfte nicht garantiert; zur Anwerbung werden verbreitet – die Geschäftsbilanz belastende – Prämienzahlungen eingesetzt (die meist intransparent bleiben). Ob Personal gehalten werden kann oder neues Personal das hält, was es der Papierform nach verspricht, ist stets ungewiss. Andererseits sehen sich die Träger – je nach Altersstruktur der Belegschaft, Belastungssituationen im Heimalltag oder Absentismusraten – damit konfrontiert, dass ihr ›Humankapital‹ *unterdurchschnittlich* verfügbar bzw. leistungsstark sein kann. Der (verbreitet übliche) Ausgleich von Personalausfall durch Leiharbeit ist relativ teuer und koordinationsaufwändig. **Unsicherheitsstiftend** erscheint insgesamt eine stets mögliche Verringerung der verfügbaren Arbeitskraft und davon abgeleitet ein unkalkulierbarer Bedarf an ›Ersatzlösungen‹, die kostspielig sind und erheblichen innerbetrieblichen Sprengstoff bergen können – Spannungen resultieren hier potenziell auch aus unterschiedlichen Anforderungen an Stammbelegschaft und Zeitarbeitskräfte.

Für Pflegeheime bestehen ferner Reputationsrisiken im Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer Leistungen (die ›Qualität‹) in ihrem Umfeld. Unabhängig von bestehenden Regulierungen gibt es in den Medien regelmäßig Berichte über ›Pflegeskandale‹. Die in entwickelten westlichen Gesellschaften ohnehin starken Kontrollambitionen gegenüber den Anbietern von Humandienstleistungen – immerhin geht es hier u.a. um den Gesundheitsschutz von Personen, die diesbezüglich von ihnen selbst schwer kontrollierbaren Risiken ausgesetzt sind – verstärken sich unter diesen Bedingungen. Hinzu kommen in Teilen der Gesellschaft kursierende Vermutungen zu den Folgewirkungen eines Ordnungsmodells, welches den Betrieb von Heimen als Geschäft begreift und mit der Vorstellung assoziiert wird, dass wegen wirtschaftlicher Ziele (Renditen; Bestandssicherheiten; Schutz von ›Bequemlichkeitszonen‹ bei Leistungserbringer) an den Bewohner:innen gespart wird. **Unsicherheitsstiftend** sind in diesem Kontext die Wahrnehmung einer zunehmenden, aber unrealistischen ›Sicherheitskultur‹ im Bezugsumfeld der Heime sowie die Erfahrung eines generellen Misstrauens nicht zuletzt auch auf Seiten der Angehörigen von Pflegebedürftigen, welches auch zu Interventionen öffentlicher Instanzen (Heimaufsicht) führen kann. Personal und Management gleichermaßen stehen damit fortwährend unter ›Perfektionismusdruck‹.

Vor diesem Hintergrund haben sich über die letzten Jahrzehnte hinweg Instrumente der Qualitätsprüfung und -sicherung entwickelt, welche einerseits ›amtlich‹ und andererseits trägergesteuert sind. Amtliche Qualitätsprüfungen (meist einmal im Jahr) für baulich-technische Aspekte und formale Struktureigenschaften (Personalgrößen etc.) obliegen der Heimaufsicht (auf kommunaler oder Länderebene), hinsichtlich der pflegerischen Leistungen gibt es ein von speziellen paraöffentlichen Instanzen moderiertes (formalisiertes) Kontrollverfahren. Seit dem Herbst 2019 basiert dieses Verfahren auf drei Bausteinen: der Erhebung von Indikatorendaten durch die Einrichtungen; der Qualitätsprüfung durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK, bzw. den Prüfdienst der privaten Krankenversicherung) und der Qualitätsdarstellung (diese beinhaltet die Veröffentlichung von Indikatoren, ausgewählten MDK-Prüfergebnissen und Angaben der Pflegeeinrichtungen zu ihren Angeboten).[1] Am Ende des Prozesses steht eine Veröffentlichung von Qualitätsbeurteilungen, die über Portale der Pflegekassen komparativ einsehbar sind und insinuieren, auch Ergebnisqualitäten abzubilden. **Unsicherheitsstiftend** für Betreiber und Personal erscheint hier, dass die Bewertung und ihre Implikationen nur begrenzt beeinflussbar sind; wenngleich im Kontext eines Nachfrageüberhangs ›Kund:innenabwanderung‹ oder längere Leerstände unwahrscheinlich sind, können schlechte Bewertungen imageschädigend wirken.

Trägergesteuerte Qualitätsprüfungen operieren mit Qualitätsmanagementprogrammen sowie Zertifizierungen. Erstere sind als solche gesetzlich vorgeschrieben, beide gelten aber auch als Instrument zur Vermeidung informationsarmer Qualitätsberichte und fungieren potenziell als Werbeinstrument. Sie sind mittlerweile fester Bestandteil der Professionskultur in der Pflegebranche. **Unsicherheitsstiftend** sind interne Qualitätskontrollen v.a. für das Personal, denn Arbeitsprozesse werden mit den Verfahren (Pflegedokumentation) vermeintlich transparent – wobei mit den betreuten Personen zusammenhängende Ungewissheiten nicht ohne Weiteres als legitime Begründung für Abweichungen von Standardwerten ins Feld geführt werden können bzw. Akzeptanz finden.

1 Anschaulich beschrieben hier: https://md-bund.de/themen/pflegequalitaet/qualitaetspruefungen.html?mdrv=md-bund.de&cHash=5d39cd2cb8f4569de84181b33961d879 (letzter Abruf am 09.01.2023)

### 3.1.2 Ambulante Pflege

In der ambulanten Pflege sind die Leistungen vergleichsweise stark fragmentiert. Der Sektor ist hochdynamisch und wächst seit Langem.[2] Er besteht noch immer aus vielen kleinen Organisationseinheiten, die Pflegebedürftige meist ›bruchstückhaft‹ (stunden- oder minutenweise, mitunter mehrfach am Tag) versorgen. Je nach (durch den MDK) festgelegten Pflegegrad (eins bis fünf) sieht die Pflegeversicherung ein bestimmtes Budget für Sachleistungen und/oder optional ein Pflegegeld (im Falle einer Versorgung durch Angehörige) vor. Dazu gehören auch hauswirtschaftliche Hilfen bzw. Leistungen der Betreuung, für die aber angesichts gedeckelter Pflegesätze und weiterer Bedarfe häufig wenig Geld aus der Pflegeversicherung zur Verfügung steht. Für Mittellose springt zwar mitunter die kommunale ›Hilfe zur Pflege‹ ein; zudem gibt es subventionierte Angebote auf Bundeslandsebene. Aber insgesamt bleiben die verfügbaren Hilfen für die meisten Nutzer:innen knapp. Die Sachleistungen werden, soweit sie durch die Pflegekasse gedeckt sind, direkt zwischen dieser und dem ambulanten Anbieter abgerechnet, etwaige Zusatzleistungen werden privat in Rechnung gestellt. Viele Pflegebedürftige nehmen sog. Kombinationsleistungen in Anspruch.[3] Neben den kostengünstige(re)n

---

2 Im Gegensatz zum stationären Bereich fallen hier geringe Expansionskosten an (der Fuhrpark z.B.). Lag die Gesamtzahl an ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten 1999 noch bei insgesamt 10.820, so existierten im Jahr 2019 bereits 14.688 Anbieter. Die Zahl der gepflegten/betreuten Personen ist im selben Zeitraum ebenfalls – von circa 15.000 auf 983.000 – stark angestiegen. Während sich die Zahl der Nutzer:innen damit mehr als verdoppelt hat (Zuwachs um 136 %), hat die Zahl der Anbieter lediglich einen Zuwachs um 36 % erfahren, also werden pro Dienst mehr Menschen versorgt. Dabei haben ambulante Dienste in privater Trägerschaft einen besonders deutlichen Zuwachs (von rund 5.500 auf fast 10.000) verzeichnet (Anstieg um 77 %), während die Zahl der Dienste in freigemeinnütziger und öffentlicher Trägerschaft rückläufig ist (von 5.103 auf 4.720 im gleichen Zeitraum). Dienste in öffentlicher Trägerschaft sind marginal geblieben. Aufgrund der überwiegend kleinen Betriebsgrößen privater Träger ist die Zahl der von ihnen versorgten Menschen allerdings unterproportional gegenüber jenen bei freigemeinnützigen Trägern: Diese kümmern sich um 96 Pflegebedürftige pro Dienst, während der entsprechende Wert bei den privaten 53 beträgt (vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2023).

3 Das heißt: das Pflegegeld sowie einige Dienstleistungen eines professionellen Dienstes. Das Pflegegeld vermindert sich dann anteilig im Verhältnis zum Wert der in Anspruch genommenen ambulanten Sachleistungen.

Betreuungskräften aus dem Ausland sind auch pflegende Angehörige eine potenzielle Konkurrenz. Besonders lukrativ für die Dienste sind ›Kund:innen‹, die möglichst umfangreiche Leistungspakete benötigen. Anbieter müssen nach wie vor darauf achten, »einen ausgewogenen Mix von verkaufbaren [...] Leistungen [...] bereitzustellen« (Hielscher et al. 2013, S. 95f.). Neben der (durch die Pflegeversicherung finanzierten) Grundpflege bieten Anbieter auch die sog. Behandlungspflege zu Lasten der Gesetzlichen Krankenversicherung und auf ärztliche Verordnung an (z.B. Injektionen, Katheter etc.) – finanziell gilt diese oft als einträglicher. Gleiches gilt für die Tagespflege in den Räumen des Anbieters. **Unsicherheitsstiftend** war für die Träger zuletzt weniger die Fluktuation der Nachfrage, da meist Wartelisten bestehen. Es gibt indes eine offene Konkurrenz mit alternativen Versorgungsangeboten v.a. bei der Rekrutierung passenden Personals. Hinzu kommt der Umstand, dass die Durchführung der Aufträge in der Häuslichkeit der Nutzer:innen schwer kontrollierbar ist, also Beschäftigte dort spontan über das Vereinbarte hinaus unbezahlte Zusatzleistungen erbringen, weil sie darum gebeten werden oder weil sie einen entsprechenden Bedarf sehen. Für den Träger impliziert dies Unsicherheit über die Rentabilität des Angebots.

Pflegedienste wollen bzw. müssen möglichst umfängliche Leistungspakete verkaufen, werden jedoch teilweise nur für das Nötigste in Anspruch genommen, da nicht alle Leistungen durch die Sozialkassen refinanziert werden. Dies tangiert bisweilen auch die Qualität der Versorgung bzw. die Strategie der ambulanten Dienste bei dem Versuch, unbezahlte Leistungen zu vermeiden. Die Qualität hängt dabei vom gesamten Umfeld und Setting der Pflegebedürftigen ab, zu welchem auch Angehörige und informelle Helfer:innen zählen. Die Anleitung Letzterer durch die Dienste erweist sich häufig als im verfügbaren Zeitrahmen schwer leistbar, zumal hier teilweise auch Konkurrenzgedanken eine Rolle spielen (man macht sich so entbehrlicher). Insgesamt ist fraglich, ob zwischen Pflegedienst, Pflegehaushalt und ggf. behandelndem:r Arzt:Ärztin eine »Übereinstimmung in der Einschätzung der anzugehenden Problemlagen« (Büscher/Krebs 2018, S. 131) besteht. **Unsicherheitsstiftend** ist mithin die Unbestimmtheit des faktischen Versorgungsaufwands und der Rolle der ambulanten Pflegekräfte dabei, auch im Hinblick auf die Mitwirkung informeller Pflegepersonen. Immer wieder steht in Frage, ob die Versorgung der Pflegebedürftigen von allen Beteiligten als bedarfsgerecht beurteilt wird und welche Verantwortlichkeiten jeweils zugewiesen bzw. wahrgenommen werden.

Der aktuell starke Nachfrageüberhang und gleichzeitige Personalmangel im ambulanten Sektor implizieren institutionell ungelöste Versorgungseng-

pässe. Das Personal steht verbreitet unter starkem Zeit- und Leistungsdruck und sieht sich veranlasst, ›mit den Füßen‹ abzustimmen, also den Sektor zu verlassen oder den Arbeitgeber zu wechseln.[4] **Unsicherheitsstiftend** für die Träger ist diesbezüglich die permanente Eventualität von Personalabwanderung und damit verbundener Reorganisationsbedarf sowie die potenziellen Zusatzbelastungen der verbleibenden Arbeitskräfte, wodurch sich der Druck auf diese weiter erhöht und Krankenstände provoziert.

Unter den bestehenden Rahmenbedingungen stellt sich die ambulante Versorgung als Verrichtung hochgradig zeitgetakteter und spitz kalkulierter Arbeitsaufgaben dar. Diese werden (bundeslandspezifisch) in Modulen bzw. Leistungskomplexen abgebildet, welche den Diensten als Orientierungsmaßstab für die betriebswirtschaftliche Organisation dieser Aufgaben dienen. Systematik und Preisfestsetzungen gehen aus Verhandlungen von Anbieterzusammenschlüssen mit Kostenträgern hervor (in sogenannten Pflegesatzkommissionen). Für die Erstattungshöhe eines Komplexes bzw. Moduls soll der durchschnittliche Zeitaufwand für die einzelnen Verrichtungen maßgeblich sein.[5] Pflege erscheint so als ein Produkt, »das individuell, einem Baukastenprinzip ähnlich, zusammengestellt werden kann« (Büscher/Krebs 2018, S. 129). Wie erwähnt, entstehen in der Praxis häufig Bedarfe nach zusätzlichen (gleichsam ›kostenlosen‹) informellen Hilfen (wie z.B. Rezepteinreichungen etc.), die seitens der Beschäftigten und evtl. auch ihrer Arbeitgeber nicht einfach ignorierbar sind. **Unsicherheitsstiftend** ist hier der Umstand, dass der entsprechende Aufwand bzw. damit verbundene Herausforderungen im Detail unabsehbar und unplanbar, für die Arbeitsorganisation

---

4 Ein Experte formuliert es so: Man müsse »viele Angebote ablehnen, weil man einfach nicht genügend Personal hat, um die Aufträge zu erbringen« und weil man auch »irgendwann mal die Mitarbeiter schützen« müsse. Dies führe für viele Fachkräfte häufig zu einem »extremen emotionalen Dilemma«, so heißt es, schließlich habe man z.B. »als Pflegedienstleitung den Beruf gewählt, weil man jemanden helfen will und da fällt es sehr, sehr schwer zu sagen: ›Ich kann, kann es nicht. Ich kann dieses Angebot nicht erbringen.‹« (PFV 1, 6)

5 Ein klassisches Beispiel für einen Leistungskomplex wäre beispielsweise die sog. kleine oder große Morgen-/Abendtoilette, bestehend aus An-/Auskleiden, (Teil-)Waschen, Mund-/Zahnpflege und je nach ›gebuchter‹ Variante mehr oder weniger zusätzlichen größeren/kleineren Verrichtungen. Jeder Leistungskomplex wird mit einer Gesamtpunktzahl versehen, wobei jeder Punkt einem zuvor mit dem Kostenträger ausgehandelten (Cent-)Betrag entspricht.

und die Finanzierung der Dienste aber folgenreich sind. Für die einzelne Pflegekraft vor Ort ergeben sich so täglich potenziell dilemmatische und damit verunsichernde Entscheidungssituationen.

Was die externe Qualitätsprüfung ambulanter Pflegedienste betrifft, so werden Anbieter – ähnlich wie im stationären Bereich – durch den MDK jährlich geprüft. Auch hier ist ein Transparenzbericht zu veröffentlichen. Pflegehaushalte werden episodisch vom MDK besucht, wobei Einblicke in das Zusammenwirken von Pflegediensten und anderen Helfer:innen voraussetzungsvoll erscheinen. Gleichzeitig gibt es starken organisationsinternen Bedarf an Arbeitskontrollen (s.o.).[6] **Unsicherheitsstiftend** sind einerseits die institutionellen Qualitätsbewertungen (für das Personal und den um Reputation bemühten Arbeitgeber), andererseits aber auch Kontrolloperationen, deren Risiken unklar sind. Beispielsweise kann ›auffliegen‹, dass Beschäftigte sich unter den genannten Umständen nicht selten genötigt sehen, bestimmte Verrichtungen auszulassen oder eng zu führen oder aber unter dem Druck von ›Kund:innen‹ andere als die auf dem Papier vorgesehenen Leistungen zu erbringen.

### 3.1.3 Weiterbildung (inkl. Jugendberufshilfe)

Einrichtungen der (öffentlich geförderten) Weiterbildung finanzieren sich zu einem großen Anteil über gewonnene Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit (BA). Um daran teilnehmen zu können, brauchen die Träger eine Zulassung und Qualitätszertifizierung durch eine der sog. Fachkundigen Stellen (private Agenturen), wobei das entsprechende Verfahren durch die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung (AZAV) geregelt wird. Die BA schreibt Maßnahmen über fünf Regionale Einkaufszentren (REZ) aus, unter minutiöser Vorgabe von Maßnahmezielen, Durchschnittskosten, Mindeststandards und Erfolgskriterien.[7] Die abgegebenen Angebote (im Durchschnitt drei pro Ausschreibung [EJ BA]) werden von dem zuständigen REZ formal geprüft und

6 Ein von uns befragter Experte erläutert, der Kontrollstress sei »besonders ausgeprägt im ambulanten Bereich. Dadurch, dass es da viel mehr gibt und viele fahren mit ihrem […] Smartphone durch die Gegend und müssen ihre Leistungen quittieren, sobald die begonnen und beendet sind, und da findet ein extremes Zeitcontrolling statt« (PFV 1).

7 Aus unseren Interviews war zu erfahren, dass die Anforderungen an die Maßnahmen seitens der BA umfänglich und sehr detailliert in dreißigseitigen Katalogen formuliert werden. Durch die Fülle an inhaltlichen Vorgaben können die Einrichtungen nur begrenzt über Konzepte konkurrieren. Dennoch bedarf es einer als aufwändig empfun-

dann von den lokalen Bedarfsträgern mittels standardisierter Bewertungsmatrizen mit Punkten (null bis drei) bewertet. Die Jobcenter/Arbeitsagenturen vor Ort erfahren dabei zwar die Namen der Einrichtungen, aber nicht die jeweiligen Angebotspreise der Maßnahmen. Eine Null- oder Drei-Punkte-Bewertung bedarf einer gesonderten Begründung. Bei einer durchgängigen Ein-Punkte-Bewertung, welche keiner weiteren Begründung bedarf, kann ein Bieter schon frühzeitig aus dem Wettbewerb genommen werden.[8] Im Bewertungsprozess können die Bedarfsträger ihre Vorerfahrungen mit dem Träger einfließen lassen und dessen Angebote bspw. entsprechend geringer oder höher bewerten; dies scheint bisher schon implizite Praxis und variiert je nach Bewerter:innen. Künftig sollen Vorerfahrungen in standardisierter Weise in den Bewertungsmatrizen abgebildet werden.

Die Bewertungen gehen dann zurück an das REZ, welches das wirtschaftlichste – also das Angebot mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis – auswählt. Dies erfolgt mittels der sog. erweiterten Richtwertmethode: Angebote, welche die Mindestqualität nicht erfüllen oder formale Fehler aufweisen, bleiben unberücksichtigt. Das Angebot mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis bildet den Ausgangspunkt für die Bildung eines Wertungskorridors, in dem andere Offerten berücksichtigt werden können. Die Breite des Korridors wird seitens der BA mit zehn Prozent definiert. Den Zuschlag erhält das am besten bewertete Angebot innerhalb des Korridors; qualitativ höher bewertete Angebote, die außerhalb liegen, kommen nicht zum Zuge. Gemäß dieser Methode kann es zwar vorkommen, dass auch ein verhältnismäßig teures, qualitativ hoch bewertetes Angebot den Zuschlag erhält (vgl. Knuth 2018), dennoch lenkt der Preis den Wettbewerb wesentlich. **Unsicherheitsstiftend** ist mithin zum einen die Unwägbarkeit des – für den wirtschaftlichen Betrieb einer Einrichtung bzw. die Durchführung einer Maßnahme kritischen – Bieterwettbewerbs, welcher sich in Bezug auf die Mitbewerber und ihre Angebotspreise als intransparent erweist. Das erzeugt einen immanenten Preisdruck und stiftet negative Anreize bezüglich der Entwicklung kostenintensiver (ggf. innovati-

denen Ausschmückung der auf die Vorgaben ausgerichteten Bewerbungen (bis zu 100 Seiten Konzept).

8 Seitens der Träger wurde berichtet, dass auf die Bewertungsabläufe regional Einfluss genommen werden kann, indem Angebote von Trägern, mit denen die Agenturen bzw. Jobcenter schlechte Erfahrungen gemacht haben, besonders penibel nach formalen Fehlern durchsucht werden, um diese so aus dem ›Verkehr zu ziehen‹.

verer) Angebote. Zum anderen bleiben die informellen Faktoren, die in die Bewertung und Zuschlagserteilung eingehen, im Dunkeln.

Eine weitere, ebenfalls wettbewerblich organisierte, Finanzierungsart im Weiterbildungssektor stellen die Vermittlungs- und Bildungsgutscheine der BA dar, die von Nutzer:innen bei (lizensierten) Einrichtungen für zugelassene Maßnahmen eingelöst werden können. Vermittlungsgutscheine werden dabei ausschließlich erfolgsabhängig vergütet: Die Einrichtung bekommt nur den vollen Kostensatz, wenn die Teilnehmenden nach Abschluss einer Maßnahme nach sechs Monaten in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung eingemündet sind, wobei die Vergütung bei Langzeitarbeitslosen oder Menschen mit Behinderung etwas höher liegt. Bildungsgutscheine werden jeweils für eine bestimmte Maßnahme ausgegeben, wobei Preis- und Leistungsstandards seitens der BA vorgegeben sind (Durchschnittskostensätze). Die Ausgabe der Gutscheine hat allerdings in den letzten Jahren stark abgenommen, sodass um Teilnehmende konkurriert werden muss (vgl. Knuth 2018, S. 350ff.; Heister/Liebscher 2015; Kühnlein/Klein 2003). **Unsicherheitsstiftend** ist hier der Wettbewerb um Teilnehmer:innen sowie der Umstand, dass der ›Erfolg‹ von Maßnahmen (Zertifikatserwerb; Vermittlungserfolg) nur begrenzt beeinflussbar ist, da dieser von der jeweiligen Verfassung und dem tatsächlichen Förderbedarf der Teilnehmenden sowie den Verhältnissen auf dem lokalen Arbeitsmarkt abhängt.

Es ist immer möglich, dass gerade sozial benachteiligte Teilnehmende die Maßnahmen vorzeitig abbrechen oder eine Vermittlung in Arbeit scheitert, wodurch für die davon betroffene Einrichtung Finanzierungslöcher entstehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Nutzer:innen unterschiedliche, oft multiple Problemlagen aufweisen (u.a. psychische Krankheiten, Schulden, Suchtkrankheiten, Sprachbarrieren), die zu ›Ausbildungs- oder Vermittlungshemmnissen‹ werden. Auf die Zuweisung dieser Klientel in Maßnahmen durch die lokalen Jobcenter/Agenturen haben die Träger wenig Einfluss. **Unsicherheitsstiftend** ist der Umstand, dass zu Beginn und im weiteren Verlauf einer Maßnahme ungewiss ist, ob gesteckte Ziele für die Klientel (realistisch) erreichbar sind, inwiefern sich individuell neue Problemlagen auftun und inwieweit ein Scheitern letztlich dem Träger zugerechnet wird. Die teils hohe Problembelastung der Klientel konfligiert mit dem nach Durchschnittswerten kalkulierten personellen und zeitlichen Einsatz, was für die Anbieter und ihr Personal zu Drucksituationen führt.

Was den Personaleinsatz betrifft, so müssen bei sämtlichen Maßnahmen bestimmte, vom Kostenträger definierte Anforderungen erfüllt werden

(z.B. Anteil sozialpädagogischer Fachkräfte; Gruppengrößen). Gleichzeitig scheinen die Finanzierungen so bemessen, dass seitens der Anbieter nur vergleichsweise geringe Gehälter gezahlt werden (können). Aufgrund des Maßnahmengeschäfts sind Befristungen unumgänglich. Unter diesen Rahmenbedingungen kann es für einen Träger beschwerlich sein, qualifiziertes Personal zu gewinnen oder zu halten. In Teilsegmenten des Branchenarbeitsmarkts (insbesondere im sozialpädagogischen Bereich) gibt es offenbar auch eine größere Zahl unbefristeter und besser bezahlter Tätigkeiten. Gleichwohl müssen sich diese Beschäftigten – wie auch frisch Eingestellte – immer wieder neu auf begonnene Maßnahmen einstellen bzw. sofort ›durchstarten‹. Man muss sich also stets umorientieren und arbeitet unter Bedingungen permanenter Ungewissheit. **Unsicherheitsstiftend** für die Träger sind hier u.a. die durch diese Faktoren angetriebene Personalfluktuation bzw. Unwägbarkeiten bei der Personalrekrutierung.

In der Weiterbildungsbranche greift ein komplexes System standardisierter Qualitätskontrollen.[9] Diese erfolgen bei BA-finanzierten Maßnahmen durch Prüfinstanzen verschiedener Ebenen, konkret seitens der lokalen Bedarfsträger, des zentralen Prüfdienstes Arbeitsmarktdienstleistungen (AMDL) sowie anlassbezogen durch die REZ (z.B. bei Beschwerden). Kontrollen werden im Allgemeinen einige Tage vorher angekündigt. Die Gegenstände der Qualitätskontrollen ergeben sich aus den trägerseitig eingereichten Unterlagen (Nachweise zum Personal, Räumlichkeiten oder Ausstattung, tagesgenaue Maßnahmenteilnahme, einzelfallbezogene Dokumentation inkl. individuellen Förderplänen, Maßnahmenkonzept). Geprüft wird, inwieweit Versprechungen in den Konzepten mit den Angaben in der Dokumentation übereinstimmen bzw. stringent sind. Bewertet wird im Rekurs auf ein standardisiertes Bewertungsschema. Am Ende steht eine prozentuale Kennziffer für das Maß der (angeblichen) Zielerreichung, die in Relation gesetzt wird zum bundesweiten Durchschnitt. Dies soll den Einrichtungsvergleich erleichtern (der Durchschnitt liegt etwa bei 70 %). Sollte es bei den Qualitätskontrollen zu gravierenden Mängeln kommen, droht zunächst eine Rüge, im Wiederholungsfall folgen Konventionalstrafen. Neben diesen Prüfungen vor Ort besteht

9 Das wird häufig mit dem sog. Vermittlungsskandal der BA Anfang der 2000er Jahre in Verbindung gebracht. In Politik und Medien wurden Fortbildungsmaßnahmen kritisch diskutiert, welche keinen offensichtlichen Nutzen gehabt hätten (z.B. das Absolvieren mehrerer EDV-Kurse). Eine Reaktion darauf war u.a. die Durchsetzung formaler Qualitätsbewertungen.

insofern ›Evaluationsdruck‹, als die Anbieter permanent beim Kostenträger Dokumentationen und Berichte einreichen müssen. Orientierungsgrundlage sind (auch) hier standardisierte Output-Indikatoren, deren Erhebung und Pflege in den Organisationen große Zeit- und Personalressourcen bindet (vgl. Rosendahl 2018, S. 261). Qualität wird primär anhand von Jobeinmündungen, Bildungserfolgen oder der Anzahl ausgegebener Zertifikate gemessen (vgl. Mairhofer 2017, S. 11, 92; Rosendahl 2018, S. 254, 261).[10] **Unsicherheitsstiftend** ist hier, dass Träger Ablauf, Resonanz und Ertrag ihrer Aktivitäten nur begrenzt zu beeinflussen vermögen und zudem nicht genau antizipieren können, welche subjektiven Bewertungsdynamiken bei den Prüfinstanzen zur Wirkung gelangen.

### 3.1.4 Spezielle Programme in der Jugendberufshilfe

In der Jugendberufshilfe können Anbieter daneben auch Mittel aus Budgets erhalten, die vom Land oder der Kommune verausgabt werden. Hinzu kommen Mittel der kommunalen Jugendhilfe auch nach Maßgabe des lokalen Jugendhilfeplans (basierend auf SGB VIII).[11] Oft wird hier auf lokale freigemeinnützige Träger rekurriert, ohne dass Ausschreibungen erfolgen. Gleichwohl kann es vor Ort eine informelle Trägerkonkurrenz geben. Sofern ein Anbieter beauftragt oder bezuschusst wird, hat er Anspruch auf eine Entgeltfinanzierung. Modalitäten der Refinanzierung werden dann mit dem Jugendamt verhandelt (wobei es rechtliche Vorgaben gibt). Am Ende steht eine Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung, in der festgehalten ist, welche Leistung mit welchem Entgelt refinanziert wird.[12] Ungeachtet eines stärkeren regionalen Bezugs durch die Ausgestaltung der Jugendhilfeplanung, die sich an den Bedarfen und Angeboten vor Ort misst, sind die regionalen Mittel

---

10 Weichere Qualitätsmerkmale wie Persönlichkeitsentwicklung und sozialpädagogische Erfolgskriterien geraten dabei ins Hintertreffen, was v.a. für Maßnahmen kritisch diskutiert wird, die sich auf junge Menschen beziehen (vgl. Enggruber 2013; Galuske/Rietzke 2008).

11 Der Jugendhilfeplan wird gemeinsam vom Jugendamt und vom Jugendhilfeausschuss entworfen und legt fest, welche Mittel für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden. Im Jugendhilfeausschuss sitzen auch Vertreter:innen freier Träger.

12 Die Entgeltfinanzierung erlaubt mehr Spielraum für Anbieter, wobei Vieles von den Vereinbarungen abhängt (vgl. Emanuel/Müller-Alten/Rabe 2017, S. 204–220; Struck 2016a; Beher 2016; Marquard 2016; Struck 2016b; Mairhofer 2017; Epkenhans-Behr 2016).

begrenzt; die entsprechenden Ansätze konkurrieren mit anderen Haushaltsposten. Gleichzeitig kann der Kostenträger detaillierte Leistungs- und Qualitätserwartungen formulieren und Maximen der Sparsamkeit bzw. Wirtschaftlichkeit betonen. Zwar werden solche Maßnahmen relativ ergebnisoffen abgestimmt und ggf. bilateral konzipiert (auch über die Sozialplanung, z.B. in Form von Arbeitsgruppen, die Vorschläge für den Jugendhilfeausschuss unterbreiten). **Unsicherheitsstiftend** ist dennoch die Offenheit der entsprechenden Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse – zudem ist es aus Trägersicht nie auszuschließen, dass Kostenträger Maßnahmen eigenmächtig vergeben, Mittel ungleich verteilen oder neue Anbieter ›ins Boot holen‹ wollen.

Träger der Jugend(berufs)hilfe greifen regional auch auf Fördermittel im Rahmen von Landes- und EU-Programmen (v.a. des Europäischen Sozialfonds) zu, die ihrerseits über kommunale Gebietskörperschaften ko-administriert werden können. Dann greift eine ähnliche Konstellation wie im Bereich der Jugendhilfe, was bedeuten kann, dass ein vor Ort etablierter Träger prioritär behandelt bzw. beauftragt wird. **Unsicherheitsstiftend** ist hierbei – neben den o.g. Vagheiten – der Umstand, dass solche Programme stark fluktuieren und unklar ist, ob und wie schnell verfügbare Mittel zweckdienlich eingesetzt werden können und was nach Ablauf der Projektlaufzeiten geschieht.

## 3.2 Organisationsverhältnisse im Feld: Portraits der untersuchten Träger

Nachfolgend portraitieren wir die vier Träger bzw. Einrichtungen, bei denen wir Organisationsfallstudien durchgeführt haben – und zwar mit einem Fokus auf erste Eindrücke zu internen (Management-)Prozessen und Spannungsfeldern. Wir legen auch dar, inwiefern es sich hinsichtlich der Strukturen – unserer Einschätzung nach – um Träger handelt, die für weitere Fälle stehen können, also gewissermaßen typisch für die Branchen sind. Die Portraits sind grob gegliedert nach den Aspekten: Governance und Perspektiven der Geschäftsführung einerseits, Organisationsklima und Spannungsfelder andererseits. Zu Illustrationszwecken nutzen wir auch schon Beschreibungen aus dem Interviewmaterial, neben einem Bündel von Informationen, die wir aus Geschäftsberichten und diversen Selbstdarstellungen der Träger bzw. Einrichtungen herauspräpariert haben.

### 3.2.1 Eine stationäre Pflegeeinrichtung

Das (von uns hier verfremdend bezeichnete) Haus am Waldsee ist eine von insgesamt drei stationären Einrichtungen eines wohlfahrtsverbandlich eingebetteten Komplexes verschiedener Sozialdienste, dem ein Geschäftsführer (Herr Mauer[13]) vorsteht. Zu dem Komplex gehören auch sechs Sozialstationen für ambulante Pflege, drei Tagespflegeeinrichtungen, zwei Service-Wohnanlagen sowie ein ambulanter Hospizdienst (siehe Abbildung 2). Der zuständige Gesamtverband umfasst sechs Unternehmen und beschäftigt dabei mehr als 2.000 Mitarbeiter:innen in zahlreichen Projekten und Einrichtungen.

Das von uns beforschte Heim ist durchaus typisch für Einrichtungen im deutschen Pflegesektor, sowohl von der Bewohner:innenstruktur her als auch bezüglich des internen Aufbaus. Es bietet Platz für 120 Bewohner:innen in Ein- und Zweibettzimmern. Diese bestreiten – wie das Gros der stationär versorgten Pflegebedürftigen in Deutschland – die Finanzierung ihres Platzes zu einem Teil aus Mitteln der gesetzlichen Pflegeversicherung, welche allerdings (so wie bei Bewohner:innen generell in Deutschland) ergänzt werden müssen durch eine beträchtliche Eigenbeteiligung[14], die in vielen Fällen nicht durch eigene Altersbezüge gedeckt ist und durch Mittel der bedarfsgeprüften ›Hilfe zur Pflege‹ bestritten werden muss.[15] Der Aufbau des Heims ist branchenüblich (siehe wiederum Abbildung 2): In der Einrichtung gibt es insgesamt sechs Wohnbereiche, darunter ein Bereich (mit einer Kapazität von 22 Plätzen) speziell für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Die Wohnbereiche/Etagen werden von festen Teams mit jeweils eigenen Teamleiter:innen betreut. Neben diversen Betreuungs- und Therapieangeboten bietet die Einrichtung bei Bedarf auch die Begleitung und Beratung durch einen eigenen ambulanten Hospizdienst an. Wie in weiten Teilen des Pflegesektors scheinen ihre Personalreserven begrenzt: So kommt es häufig vor, dass Mitarbeiter:innen in Zeiten

---

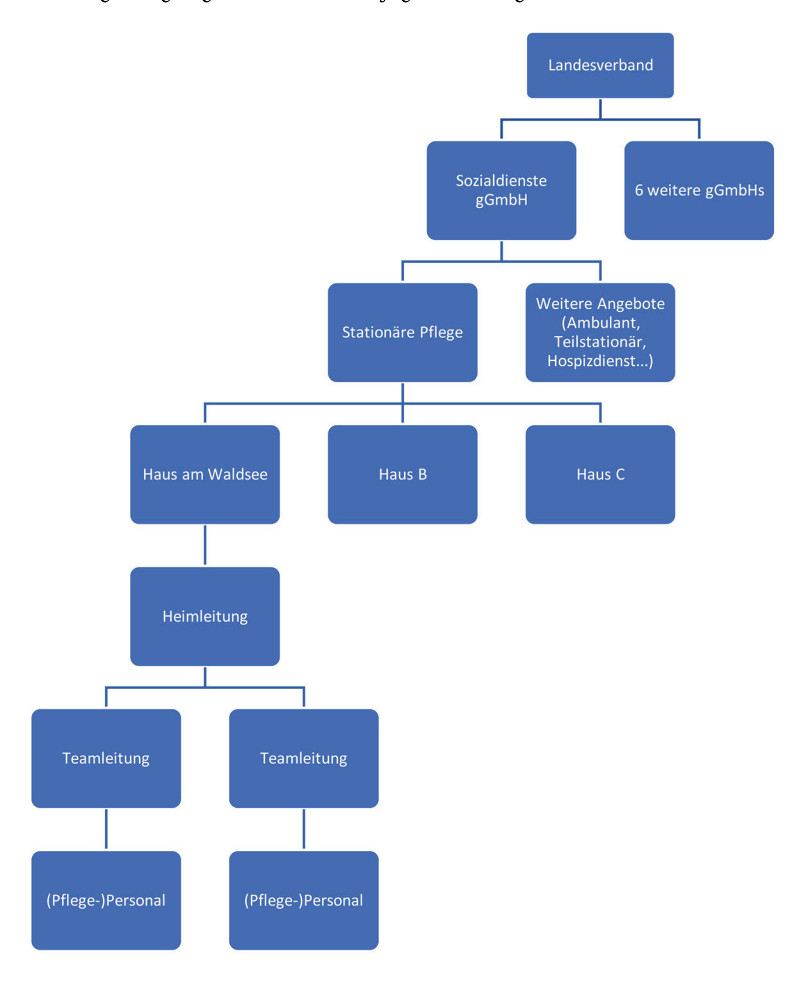
13 Alle Namen sind anonymisiert. Eine Übersicht über die vergebenen Namen befindet sich im Anhang. Wörtliche Zitate aus den Interviews werden mit doppelten Anführungszeichen kenntlich gemacht. Eine besondere Wortbetonung durch Befragte wird im Zitat kursiv dargestellt.

14 Der monatliche Eigenanteil beträgt für jeden der fünf Pflegegrade jeweils 2.140 Euro für ein Einzel- und 2.099 Euro für ein Doppelzimmer.

15 Was für die Betroffenen u.a. insofern relevant ist, als eine etwaige Erbschaft später zur Refinanzierung in Anspruch genommen wird; zudem verbleibt ihnen im Alltag lediglich ein kleines Taschengeld.

akuter Personalnot in anderen Wohnbereichen aushelfen müssen (so z.B. auch am Tag unserer Erhebung, als es 27 Krankmeldungen gab).

*Abbildung 2: Organigramm stationäre Pflegeeinrichtung*




Eigene Darstellung

## Governance und Perspektiven der Geschäftsführung

Die Grundstruktur und die allgemeine Ausrichtung der Organisationsprozesse scheinen maßgeblich von der Leitungstätigkeit der Geschäftsführung der Einheit Sozialdienste geprägt,[16] ein studierter Betriebswirt, der diese Funktion zum Zeitpunkt der Fallstudie ca. zwei Jahre bekleidet.[17] Die federführende Rolle der Geschäftsführung ist nicht unüblich im gemeinnützig verfassten Teil des deutschen Pflegesektors. Zuvor gab es eine Geschäftsführung, welche offenbar intern umstritten war (von der mittleren Leitungsebene wurde sie als »Diktatur« empfunden; zudem gab es Streitigkeiten mit dem Betriebsrat, die bisweilen sogar zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führten). Der jetzige Geschäftsführer betont sein »vertrauensvolles« Verhältnis zur Personalvertretung und beschreibt sich ansonsten als Führungsfigur in einem ganz »normalen Unternehmen«, dessen primäre Aufgabe es sei, die Organisation stärker für wirtschaftliche Zusammenhänge zu sensibilisieren (Einnahmen, Ausgaben, welche Überschüsse sind erforderlich etc.), um so ein neues Bewusstsein in das Unternehmen zu tragen.[18] Insgesamt läuft der Diskurs der Geschäftsführung darauf hinaus, Einrichtungen des Sozialwesens als private Leistungsanbieter zu denken.[19]

Was Fragen der internen Steuerung bzw. der *Governance* der Einrichtung betrifft, so ist der Umgang mit Personalknappheit ein großes und immer wiederkehrendes Thema. Einer der Kristallisationspunkte scheint diesbezüglich der Umgang mit Zeitarbeit. Die Geschäftsführung erklärt, diese abschaffen zu wollen, auch weil sie am Ende unwirtschaftlich sei.[20] Zeitarbeiter:innen

16 Es handelt sich um die Leitung einer speziellen Organisationseinheit unter dem Dach eines Gesamtverbands. Wir beziehen uns hier auf das Interview, welches wir mit dem Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzenden Frau Helga durchgeführt haben (Letztere ist bereits seit 21 Jahren beim Träger tätig).

17 Zuvor war er für einen Träger tätig, der sich – so seine Darstellung – stark in Benchmarking-Projekten zur Qualität der Pflege engagierte und dabei mit vielen Preisen ausgezeichnet wurde.

18 Dies sei ihm auch schon gelungen: Man habe die ehemals bestehende »Verlustzone« überraschenderweise in den letzten zwei Jahren verlassen; mittels einer »Ruckrede« in allen Einrichtungen habe er vermittelt, dass man den »Laden dichtmachen« könne, wenn sich wirtschaftlich nicht etwas ändere – das sei gut angekommen in der Organisation (»Bei einem macht man sich unbeliebt, bei zehn anderen beliebt«, so seine Beobachtung).

19 Dies müsse die Wohlfahrtspflege als Ganzes lernen, so Herr Mauer.

20 Er diagnostiziert hier einen problematischen Kreislauf: Personalmangel → Versorgungsdruck → Inanspruchnahme von Zeitarbeit → Wirtschaftlichkeit »geht noch mehr

werden als »Rosinenpicker:innen« begriffen, die nur in von ihnen bevorzugten Zeitfenstern arbeiten wollen. Man ist bemüht, bei Personalausfall Mitarbeiter:innen dazu zu animieren, sich selbst zu vertreten und auch mal aus dem ›Frei‹ oder dem Urlaub einzuspringen. Der Belegschaft wird verdeutlicht, dass so »hunderttausende von Euros« gespart werden können.

Die Eindämmung von Kosten sowie die Erhöhung gestaltbarer Preise (die nicht an Vergütungsvereinbarungen gebunden sind) bilden für das Management wichtige Agenden. So hat man in der Vergangenheit bereits die Privatzahler:innenpreise erhöht und Kosten dadurch minimiert, dass günstigere Lieferanten unter Vertrag genommen oder vermeintliche »Kleinigkeiten« wie Zeitschriftenabonnements etc. gekündigt werden. Zudem würden Aufgaben von ausgeschiedenem Verwaltungspersonal nun von der Geschäftsführung selbst übernommen oder auf bestehendes Personal umverteilt, so dass Stellen nicht nachbesetzt werden müssten – offenbar setzt man hier auf die Begrenzung von Personalkosten qua Arbeitsverdichtung.

Was das *mittlere Management* angeht, so besteht dieses in der untersuchten Einrichtung aus der Heimleitung sowie den Teamleiter:innen der jeweiligen Wohnbereiche.[21] Zu den Aufgaben Letzterer zählen bspw. die Abhaltung von Mitarbeiter:innengesprächen, die Erstellung der Dienstpläne, das Durchführen der Teamberatung (einmal im Monat) sowie die Teilnahme an der zweiwöchig stattfindenden Teamleiter:innensitzung (zusammen mit der Pflegedienstleitung [kurz PDL] und Einrichtungsleitung). Hier werden z.B. neue Pflegestandards besprochen, welche anschließend an die eigenen Teams weiterkommuniziert werden müssen. Ziel ist dabei die Entlastung der PDLs. Zwar sollten Teamleiter:innen laut Geschäftsleitung nur unter der Woche und primär im Büro arbeiten, in der Praxis scheinen Wochenendeinsätze und pflegerische Tätigkeiten jedoch durchaus vorzukommen. Die Teamleitungen berichten von Zeit- und Personalknappheit, signalisieren aber, dass Wesentliches sichergestellt sei: Es muss irgendwie gehen, heißt es (bei einer

---

runter«. Eine Lösung, um der Zeitarbeit zu entkommen, bestehe in attraktiveren Einstiegsgehältern (mit dann nicht mehr ganz so großen Gehaltserhöhungen im weiteren Beschäftigungsverlauf), um so schnell neue Mitarbeiter:innen gewinnen zu können (wobei unklar bleibt, inwiefern diese Strategie auch schon umgesetzt wurde).

21 Letztere wurde eingeführt, nachdem deutlich geworden war, dass die Abschaffung der einst analogen Wohnbereichsleiter:innenposition v.a. bei den PDLs für erhebliche Zusatzbelastungen gesorgt hatte, sodass diese ihren ›eigentlichen‹ Tätigkeiten kaum noch nachkommen konnten.

Befragten), auch in Zeiten akuter Personalnot sei die Versorgung der Bewohner:innen stets zu bewerkstelligen.[22] Trotz Stress habe man alles ›im Griff‹ und müsse eine Vorbildfunktion übernehmen.

Die Heimleitung[23] pflegt offenbar enge Beziehungen mit den von der Geschäftsführung neu eingesetzten Teamleitungen. Diese berichten, es gehe, seitdem ihre Stellen eingerichtet worden seien, wieder bergauf mit den Teams; andere Leitungskräfte geben an, sie würden durch die Teamleitungen entlastet und könnten wieder vermehrt ihren ›eigentlichen‹ Aufgaben nachkommen. Dazu gehören auch der Umgang mit Herausforderungen wie etwa die möglichst gute Besetzung offener Stellen sowie die Organisation von Leasingkräften.

Die subjektive Perspektive der Leitung des von uns genauer untersuchten Pflegeheims passt in dieses Bild einer manageriell ›umgekrempelten‹ Gesamtorganisation: »Man braucht diesen Kampf« und die »Reibung«, so heißt es. Das Leiten unter den neuen Verhältnissen sei motivierend, man wolle etwas »zu sagen haben« – und könnte sich zugleich vorstellen, in einem gänzlich anderen Bereich Führungsfunktionen zu übernehmen.[24] Entsprechend wird das Verhältnis zur (neuen!) Geschäftsführung als ein gutes beschrieben. Es gebe ausreichend Budgetverantwortung und Selbstbestimmung, sodass mit den Mitarbeiter:innen gemeinsam sinnvolle Entscheidungen getroffen werden könnten.[25] Man begrüßt hier auch den »entschlosseneren« Umgang mit »unproduktiven« Mitarbeiter:innen, welcher früher zu lasch gewesen sei; nun gebe

22 Bei der Befragten korrespondiert diese Einschätzung mit der Wahrnehmung, es sei stets genügend Zeit für soziale Zuwendung vorhanden – den Bewohner:innen auf Station reiche ein geringes Maß an Aufmerksamkeit.

23 Wir berufen uns hierbei auf die Aussagen von vier Leitungskräften aus drei verschiedenen stationären Einrichtungen des Trägers, welche gemeinsam in einer Fokusgruppe interviewt wurden. Alle haben ursprünglich einmal als Krankenschwestern in der Pflege begonnen und verfügen somit neben ihrer Leitungsexpertise auch über unmittelbare Praxiserfahrungen ›am Bett‹.

24 »Aber es hätte auch ‘ne Kita-Einrichtung sein können. Es hätte auch äh ‘n Labor sein können. Hauptsache es sind Personen«, so schildert eine Heimleiterin ihre Haltung.

25 Zwar bedeute dies, dass man für gewisse Dinge »geradestehen« muss, jedoch könne man bei Erfolgen dafür auch die »Lorbeeren einfahren«. Früher wurde den Leitungen offenbar lediglich die »Zahlen an den Kopf geschmissen«, ohne dass dezentral Entscheidungsspielraum bestand.

es neuen Mut, Maßnahmen zu ergreifen, um sich von sog. »Erbstücken«[26] zu befreien, z.B. durch Versetzungen oder auch Kündigungen.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Das *Organisationsklima* wirkt insgesamt angespannt. Zwar vermitteln Geschäftsführung und Leitungskräfte das Bild, dass sich im Laufe der vergangenen zwei Jahre viele Probleme entschärft hätten, jedoch scheint dies v.a. das Verhältnis zwischen den beiden Führungsetagen zu betreffen. Beide sind sich einig, dass, das ›dicke Brett‹ die Sicherstellung einer hinreichenden Personalabdeckung bzw. Personalbeschaffung ist, wobei man die Vergütung der Pflegekräfte nicht endlos steigern könne, angesichts des Teilkaskomodells bei der Finanzierung der Pflege und dadurch bedingten Eigenbeteiligungen für die Kund:innen. Man müsse der »Kostenexplosion« (Herr Mauer) irgendwie entgegenwirken, eine vermeintlich auskömmliche Personalsituation werde es schließlich nie geben.[27]

Was die Reaktionen des Personals auf diese Haltung betrifft, so ist nicht klar, ob die Marschroute der Organisationsführung – wie von dieser unterstellt – bei den Mitarbeitenden auf Zustimmung stößt. Zwischen Belegschaft und Heimleitung bzw. Geschäftsführung scheint eher weitgehend ›Funkstille‹ zu herrschen. Im Alltag gibt es wenig Kontakt zwischen den oberen und unteren Hierarchieebenen; eine von uns befragte Servicefachkraft kennt den Geschäftsführer überhaupt nicht. Die Heimleitung betrachte wohl die Resultate der auf die pflegerische Versorgung bezogenen Qualitätsprüfungen (nach entsprechenden Begehungen) – wobei Beschäftige wahrnehmen, *gute* Ergebnisse würden nicht gewürdigt.[28] Spannungen bilden sich offenbar auch dann, wenn

---

26 Gemeint sind Mitarbeiter:innen, die man nicht »los wird« und die offenbar genau »wissen«, wie häufig sie krank sein dürfen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen – im Interview war die Rede von fünf bis zehn ›problematischen‹ Mitarbeiter:innen pro Einrichtung, welche einem den »Laden […] kaputt machen können« u.a. Personen, die in der Vergangenheit vom Arbeitsamt in die Pflege »gedrückt« wurden und nicht aufgrund ihrer eigenen Ambitionen, sondern lediglich »zum Geldverdienen« in der Einrichtung arbeiten.

27 Am Ende sei es so, dass man so viel Personal hineinstecken könne, wie man wolle, »die werden immer jammern«, so Herr Mauer (er bezieht sich hier auch auf eine Schweizer Studie, der zu Folge personell doppelt so gut aufgestellte Einrichtungen nicht unbedingt mehr leisten würden).

28 In früheren Zeiten, so wird berichtet, habe es noch Geschenke gegeben, wenn der geprüfte Bereich gut abgeschnitten habe – heute sei dies nicht mehr der Fall.

beim Personal der Eindruck entsteht, dass die Leitungsebene bei Konflikten mit Angehörigen den Darstellungen letzterer mehr Glauben schenkt als den eigenen Mitarbeiter:innen.[29] Differenzen scheint es auch hinsichtlich der Beurteilung der Bezahlung zu geben. Während Geschäftsführung und Leitung in den Interviews betonen, dass die Angestellten »eigentlich« genug verdienten, fordern diese in den Interviews – neben mehr Personal – durchweg auch eine bessere Bezahlung für sich.

Auch die *Stimmung beim ›ausführenden‹ Personal* ist keineswegs frei von Konflikten. Einige Beschäftigte des Pflegeheims beschreiben sie zwar als ausgezeichnet; zudem wird das Klima auf den Stationen oft als solidarisch beschrieben.[30] Andererseits finden sich viele Hinweise auf Spannungen, insbesondere im Zusammenhang mit (angeblich) mangelnder Arbeitsmoral[31], welche für andere immer wieder Mehrarbeit impliziere. Manches deutet hier auf eine Lagerbildung hin.[32] Vieles scheint davon abhängig, in welchem Wohnbereich bzw. auf welcher Etage in welchem Team gearbeitet wird.[33] Das wegen des Krankenstands häufige Aushelfen in anderen Einheiten vermittelt offenbar einen guten Eindruck darüber, wie es um das Klima in den anderen Wohnbereichen bestellt ist. Bezüglich solcher Arbeitseinsätze wird mitunter von »Arroganz« einiger Kolleg:innen und dem Gefühl berichtet, »ausgenutzt zu werden«. Angedeutet werden zudem Spannungen zwischen dem alteingesessenen Personal und jungen Kolleg:innen; Ältere fühlten sich »gekränkt«, wenn eine junge Kraft käme und bei Bewohner:innen besser ankäme. Auch die (Einführung der) Teamleitungsrolle hat – zumindest zwischenzeitlich – für Unruhe gesorgt; manche Pflegekräfte hätten unterstellt, an Schreibtischen werde nicht wirklich gearbeitet.

---

29 So jedenfalls die Darstellung einer Pflegehilfskraft, »das enttäuscht mich eigentlich auch ziemlich«.

30 Das gilt auch für das Verhältnis zwischen ›einfachen‹ Pflegekräften und Pflegefachkräften: Letztere seien »nichts« ohne erstere, und gleiches gelte auch umgekehrt.

31 Stein des Anstoßes sind z.B. häufige lange Zigaretten- und Kaffeepausen mancher Kolleg:innen sowie unerledigte oder nicht fachgerecht erledigte Aufgaben.

32 Die älteste Befragte (kurz vor der Rente) gibt an, der einzige Grund, der sie noch motiviere, seien die Kolleg:innen, mit denen sie sich auch privat gut verstehe.

33 Manche berichten von anderen Etagen (auf der Basis von selbst gemachten Eindrücken z.B. beim ›Einspringen‹), wo es wohl immer nur »gegeneinander« laufe – eine Interviewpartnerin bezweifelt, dass sie noch in der Einrichtung arbeiten würde, wenn sie den Arbeits- bzw. Wohnbereich nicht bereits gewechselt hätte.

Ein zentrales Spannungsfeld scheinen die permanente *Zeitnot* sowie die darauf bezogene *Personalpolitik* zu sein. Insbesondere beim Personal ›am Bett‹ dominiert über alle Qualifikationsebenen hinweg das Gefühl, mit zu wenig Personal und Zeit auskommen zu müssen.[34] Das geht bis hin zu Äußerungen (einer älteren Pflegekraft), man rate heute niemandem mehr, eine Ausbildung in der Pflege zu beginnen bzw. in diesem Bereich zu arbeiten. Auch gibt es kritische Stimmen zur Umgehung von Zeitarbeit: Man spare hier an Ausgaben, anstatt das Personal zu entlasten. Eklatanter Zeitmangel wird auch aus den Reihen der Betreuungskräfte (s.u.) gemeldet (bei einem Personalschlüssel von eins zu zwanzig). Aufgrund des knappen Zeitbudgets wird offenbar ein Teil der Arbeitsvorbereitung während der Freizeit zu Hause erledigt. Moniert wird zudem die aufwändige Dokumentation der Tätigkeiten.[35] Kritik ruft auch die Personalknappheit im Nachtdienst hervor – die Verantwortung für das ganze Haus liege oft bei nur einer Fachkraft. Die Arbeitsbedingungen insgesamt (Schichtdienst, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten) werden überdies von jüngeren Frauen als familienunfreundlich erfahren.[36] Ausländische Pflegefachkräfte gelten zwar als eine wichtige Ressource im Kampf gegen die Personalnot; gerade diese Ressource erweise sich jedoch als höchst volatil, da solche Beschäftigten häufig in Krankenhäuser abwanderten bzw. sich nach Arbeitgebern mit besseren Gehältern und Weiterbildungsmöglichkeiten umsähen, sobald sie die nötigen Sprach- und Fachkenntnisse erlangt hätten.

Spannungsträchtig erscheinen auch das *interne Statusgefüge sowie Dynamiken der Statusmobilität*. Beklagt werden die geringen Aufstiegsmöglichkeiten für junge Leute.[37] Manche wollen wechseln, um neue Herausforderungen zu suchen und sich weiterzuentwickeln.[38] Aufstiegsversuche scheinen indes

34 Meistens seien nur drei Kräfte präsent; lediglich dann, wenn man sich zu viert/fünft auf Station aufhalte, sei die Situation entspannter – was jedoch selten vorzukommen scheint.

35 Die befragte Betreuungskraft erklärt, dass es schwerfalle, auch mal ›Nein‹ zu sagen und Pause zu machen.

36 Eine jüngere Pflegefachkraft schildert, ihr sei keine (mittlere) Leitungsposition angeboten worden mit der Erklärung: »Ihr wollt ja sowieso irgendwann Kinder, und dann fällt [die Befragte] eh zwei Jahre aus«.

37 Außer der Weiterbildung zur Praxisanleitung gebe es diesbezüglich eigentlich keine Optionen.

38 Dies auch, um in höherem Berufsalter einmal den Bereich der körperlichen Pflege verlassen zu können.

stressbehaftet.[39] Die Rolle der Teamleitung, so eine Wahrnehmung, sei nur für Ältere reserviert. Zugleich werden Aufstiegsaspirationen mitunter kritisch beäugt – sie vermitteln offenbar den Eindruck, Aufstiegswillige (PDLs) wollten sich aus der Verantwortung ziehen und den Pflegealltag ›auf Station‹ meiden.

Konfliktpotential birgt zudem die *Organisation der Arbeitsteilung* im Pflegeheim. Berichtet wird hier v.a. von Meinungsverschiedenheiten zwischen Betreuungs- und Pflegekräften. Letzteren wird vorgeworfen, ihre Rollen nicht so zu erfüllen, wie es zur Aktivierung von Bewohner:innen erforderlich sei (z.B. wenn Pflegekräfte Bewohner:innen nicht selbstständig ihr Brot schmieren lassen, um Zeit zu sparen). Es besteht zudem die Wahrnehmung, vonseiten der Pflegekräfte und des Managements nicht wirklich wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden. Dies betrifft auch das *Verhältnis zur Außenwelt*. Sämtliche Gesprächspartner:innen monieren das Image der Pflege in der Gesellschaft und in den Medien: Die Neigung zur ›Skandalisierung‹ der Heimbranche kontrastiert mit der Wahrnehmung, die Politik kümmere sich überhaupt nicht um die Pflege.[40]

Als weitere, spannungsträchtige Herausforderung gilt die *Kommunikation mit den Bewohner:innen und deren Angehörigen*. Man betrachtet es als schwierig, allen im Pflegeprozess beteiligten Parteien gleichermaßen gerecht zu werden sowie die verschiedenen Wünsche und Anliegen unter einen Hut zu bringen. Vor allem das Finanzierungsproblem (Teilkasko-Modell) und der damit verbundene Kostenanteil für Bewohner:innen bzw. Angehörige muss immer wieder vermittelt werden, was oft schwerfalle.

Die *Beziehung zu Prüfprozessen und -instanzen* scheint ebenfalls spannungsgeladen, auch weil die offiziellen Qualitätskriterien kritisch gesehen werden. So erklärt der Geschäftsführer, er würde bei der Auseinandersetzung mit dem MDK »dafür streiten« und es in Kauf nehmen, die individuelle Entwicklung der Bewohner:innen über Fragen der Sauberkeit zu stellen – wenngleich die Heimleitung externen Kontrollen nicht jeglichen Nutzen abspricht. Der

39 Eine Teamleiterin berichtet, sie habe sich nach einer informellen Anfrage auf ihre heutige Position beworben und sei zu einem Vorstellungsgespräch mit der Geschäftsleitung eingeladen worden, welches sie als sehr strapaziös empfand. Eine Kollegin, die sich ebenfalls auf die Stelle beworben hatte, jedoch abgelehnt wurde, verließ die Organisation kurze Zeit später.

40 So habe man im Bundestagswahlkampf keinerlei Bemühen um den Pflegesektor wahrgenommen.

Betriebsrat wiederum erläutert, dass die MDK-Prüfungen beim Personal teils stark angstbesetzt seien.[41]

Überhaupt gelten die Arbeitsbedingungen als permanent *angespannt*. Man vermisst Zeitressourcen und mithin »das Zwischenmenschliche«, ungeachtet einer gewissen Gewöhnung daran[42] würde mitunter ungewollt Frust bei den Bewohner:innen ›abgeladen‹. Teilweise gelten letztere – im Gegensatz zu früheren Zeiten – als undankbar und übermäßig fordernd, wobei viele Pflege(fach)kräfte zugleich den Eindruck einer empathischen und fürsorglichen Grundeinstellung vermitteln.

### 3.2.2 Ein ambulanter Pflegedienst

Der Träger des von uns beforschten ambulanten Pflegedienstes ist angegliedert an einen Spitzenverband der freien Wohlfahrtpflege und operiert in einem großstädtischen Umfeld. Unterhalten wird ein Dutzend Standorte mit insgesamt über 300 Mitarbeitenden, die etwa tausend pflegebedürftige Personen versorgen. Mit diesem Profil ist die Einrichtung durchaus typisch für den Bereich der freigemeinnützigen Pflegedienste; immerhin noch 30 Prozent der Anbieter im ambulanten Sektor sind in gemeinnütziger Trägerschaft.[43] Der Träger existiert seit zwei Jahrzehnten, während der letzten fünf Jahre gab es, nach der Neubesetzung des oberen Managements, stärkere Veränderungen in der Arbeitsorganisation.

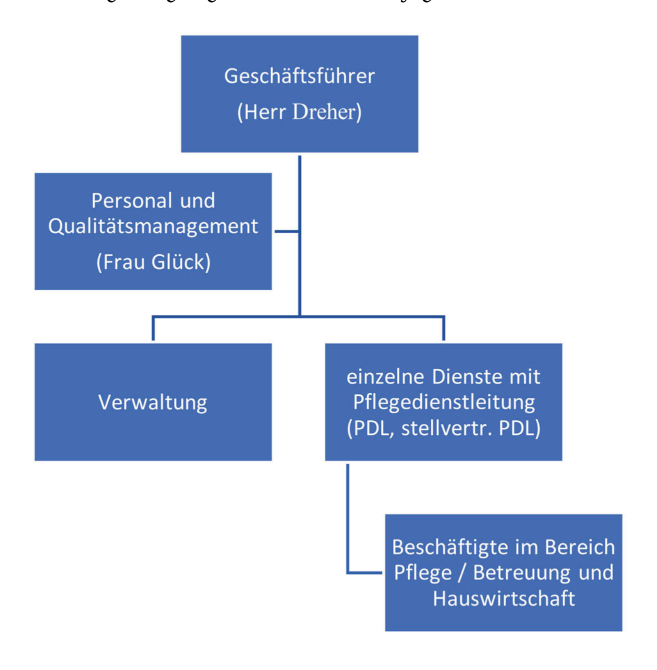
---

41 So werden MDK-Prüfungen als »wahnsinnige anstrengend« für die Mitarbeiter:innen beschrieben, es bestehe »immer viel Druck, viel Angst, dass man was vergessen hat oder so« und »Angst, dass jemand sagt man hat schlecht gearbeitet obwohl's gar nicht so ist«.

42 Zwar gehe »die Empathie nicht kaputt«, aber »irgendwann stumpft man ab«.

43 https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56_57.pdf (letzter Abruf am 26.03.2023).

*Abbildung 3: Organigramm ambulanter Pflegedienst*




Eigene Darstellung

Der Dienst refinanziert sich über Leistungen für die Grund- und Krankenpflege sowie die Betreuung bzw. hauswirtschaftliche Hilfe. Für die zuletzt genannten Tätigkeiten[44] gibt es eigens angestellte Beschäftigte, womit er einen allgemeinen Trend reflektiert, bieten doch ambulante Pflegedienste auch anderswo vermehrt solche Hilfen an. Die Einsätze bei den Nutzer:innen werden über feste Touren organisiert, wobei das Prinzip der Bezugspflege verfolgt wird.[45] Die Beschäftigten sind überwiegend unbefristet angestellt und ihr Stundenbudget beträgt wöchentlich meist zwischen 20 und 30 Stun-

44 Hauswirtschaft und Betreuung werden seit ein paar Jahren als Standarddienstleistungen angeboten. Die Leitung stellt dies als Alleinstellungsmerkmal dar, zumindest mit Blick auf die nähere räumliche Umgebung.

45 Durch Urlaub/Krankheit kann es indes dazu kommen, dass Beschäftigte zusätzliche Touren bekommen.

den[46], gearbeitet wird in Zwölf-Tages-Schichten[47] – auch diese Merkmale sind durchaus charakteristisch für die Branche.

## Governance und Perspektiven des Managements

An der Spitze des Trägers steht der hauptamtliche Geschäftsführer, Herr Dreher. Zusammen mit Frau Glück, welche u.a. für Personal- und Qualitätsmanagement zuständig ist, besetzt er die obere Managementetage. Die Standorte unterstehen einer Pflegedienstleitung (mittleres Management), daneben gibt es noch einige Verwaltungsangestellte. Die Leiter:innen der jeweiligen Standorte sind im operativen ›Geschäft‹ weitgehend autonom und werden gleichsam als ›Profitcenter‹ begriffen, welches sich jeweils eigenständig um die Sicherung von Wirtschaftlichkeit, die Personaleinstellung und das Kund:innenmanagement kümmern.[48] Für die Beschäftigten ›an der Front‹ sind die PDLs die direkten Ansprechpartner:innen (siehe Abbildung 3). Die Geschäftsführung an der Spitze des Trägers versteht sich als coachende Instanz mit ›Bilanzkontrollfunktionen‹, man will dem mittleren Management[49] möglichst freie Hand lassen und so eine Entwicklung in Richtung »atmendes« sowie »resilientes« Unternehmen anstoßen. Der Geschäftsführer fertigt regelmäßig für jeden Standort einen Report an, in dem dessen momentane wirtschaftliche Lage ebenso sichtbar wird wie die Situation der übrigen Standorte und des gesamten Unternehmens. Überdies gibt die Geschäftsführung Qualitätsstandards vor und überprüft deren Einhaltung in den Standorten. Die Governance-Strukturen sind einerseits durch eine dezentralisierte, indirekte Steuerung gekennzeichnet; man gibt den unteren Ebenen relativ viel Handlungsspielraum, setzt diesen jedoch andererseits durch »harte rote Linien« gewisse Grenzen. Das obere Management will lediglich Orientierungspunkte setzen und »sinnstiftend« wirken. Formen der

---

46 Etwas mehr als 70 % der Beschäftigten in der ambulanten Pflege arbeiten nicht Vollzeit (siehe: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Tabellen/personal-pflegeeinrichtungen.html [letzter Abruf am 26.03.2023]).

47 Die Arbeitsverträge sind insofern flexibel, als dass Beschäftigte berichten, ihre monatliche Stundenanzahl leicht verändern zu können. Mehrarbeit scheint prinzipiell möglich (durch die Übernahme von anderen Touren).

48 Mit dem Wechsel des Geschäftsführers wurde den einzelnen Diensten mehr Verantwortung zugeschrieben.

49 Das obere Management organisiert monatliche Treffen mit den PDLs, um aktuelle Probleme zu beraten und internen Austausch zu ermöglichen.

(direkteren) Kontrolle und Leitung sowie Druck und quantifizierende Leistungsbewertungen steht man distanziert gegenüber, eher ist gewollt, dass sich die PDLs »bewegen« und eigene Lösungen für auftauchende Probleme finden. Dies geht einher mit einer Verlagerung operativer Verantwortung hin zum mittleren Management und teilweise auch hin zu den Beschäftigten.[50] Die o.g. harten roten Linien beziehen sich auf wirtschaftliche Zielgrößen – diese scheinen der Geschäftsführung sehr wichtig, wenngleich nicht ganz deutlich wird, was damit genau verbunden ist. Die obere Hierarchie kämpft gegen die sogenannten »Eh-Da-Leistungen«, also Leistungen, die nicht bezahlt werden, aber von den Angestellten auf Bitten der Pflegebedürftigen oder ihrer Angehörigen oder auch aus eigenem Antrieb dennoch erbracht werden. Aus Sicht der zentralen Geschäftsführung dürfe es hingegen »nichts mehr umsonst« geben.[51] Solche Leistungen minderten den Umsatz und schädigten langfristig das Arbeitsvermögen der Beschäftigten. Die harten Linien werden mitunter auch vor dem Arbeitsgericht ausgefochten: Herr Dreher und Frau Glück erklären, entschieden gegen »schwarze Schafe« unter den Beschäftigten vorzugehen, womit Pflegekräfte gemeint sind, welche in Pflegehaushalten stehlen oder ihre Arbeitszeit zu Ungunsten des Trägers nicht korrekt verbuchen.

Das mittlere Management (PDL, stellvertretende PDL) versucht, Vorgaben des oberen Managements im Alltag umzusetzen, was aber Probleme bereitet. Man ist bemüht, einen reibungslosen Tourenplan[52] in stimmigen Rahmenbedingungen[53] herzustellen und als »Boxsack« für etwaige Beschwerden und Probleme von Nutzer:innen und Angehörigen, aber auch Beschäftigten zu

50 Im Laufe der unserer Studie vorausgehenden Umstrukturierung sind Beschäftigte gegangen, anderen wurde gekündigt. Widerstand erlebt die Geschäftsführung von einzelnen Personen, die sich nicht »bewegen«.

51 Wenn Nutzer:innen nicht über die erforderlichen Mittel verfügten, sei das nicht das Problem des Dienstes; die Kassen, die Gesellschaft oder Sozialpolitik stünden in der Verantwortung.

52 Die Tourenplanung ist stets »fragil«, da sie permanent in Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Passung mit Belangen von Beschäftigten und Nutzer:innen sowie deren Verfügbarkeiten abgestimmt werden muss. Kurzfristige Änderungen sind stets denkbar.

53 Dazu gehört, in den Haushalten eine angemessene Ausstattung zu organisieren, Angehörige sowie Nutzer:innen aufzuklären und auch mit den Kostenträgern zu kommunizieren, um z.B. eine Überprüfung des Pflegegrads anzustoßen. Die Gespräche mit den Kassen werden als lästig und belastend wahrgenommen, da diese zu rigide, bürokratisch und teils respektlos gegenüber Pflegebedürftigen erscheinen.

fungieren. Die o.g. Eh-Da-Leistungen werden hier im kleinen Rahmen geduldet, da der Kampf dagegen einer Sisyphusarbeit gleichkommt. Einigen PDLs scheint die Selbstverantwortung für den Dienst zu hoch, sie wollen nicht als »Selbstständige Pflegedienstleitung« agieren, wenn es doch eine Geschäftsführung gebe.

Die Geschäftszahlen wie auch der Umstand, dass Teile der Vergütung sowie das frei verfügbare Budget der Standorte erfolgsabhängig sind (gemäß einem Score bestehend aus Wirtschaftlichkeitsindikatoren und Qualitätsbewertungen), erzeugen permanenten Druck. Zugleich erweist sich der tatsächliche Gestaltungsspielraum etwa bezogen auf die Personaldecke oder externe Qualitätsbewertungen als eher gering. Auch ›unrentable‹ Versorgungsverhältnisse sollen nicht abgewiesen werden, man neigt vielfach dazu, Kund:innen trotz fehlender Kapazitäten aufzunehmen – auch wenn die PDLs wissen, dass dies unwirtschaftlich bzw. nicht kostendeckend sein kann. Mit »schwarzen Schafen« in der Belegschaft kann seitens des mittleren Managements nicht immer so verfahren werden wie von der Spitze der Organisation gewünscht, da es viele praktische Zwänge gibt und nur wenige Kontrolloptionen.[54] Die direkten Forderungen und die Steuerungsinstrumente der oberen ›Etage‹ sorgen hier also durchaus für Druck.

Gesteuert wird hier nicht selten mit ›soften‹ Ansätzen: Das Management bemüht sich um ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, eine Personalbedürfnisse berücksichtigende Tourenplanung und einen kollegialen Zusammenhalt mit Möglichkeiten zum offenen Austausch. Dennoch üben PDLs auch Druck auf die Beschäftigten aus, wenn damit gedroht wird, den Laden schließen zu müssen, wenn der MDK jetzt käme. Solche Aktionen sind ein Drahtseilakt für die PDLs, denn zu viel Druck provoziert Personalabwanderung, zu wenig Druck birgt aus Sicht des Managements das Risiko schlechter Qualität, die auf die Führungskräfte zurückfällt. Gefragt scheint eine situationssensible Balance zwischen Disziplinierung und Belohnung.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Das zentrale Management macht insgesamt wenig direkte Vorgaben und scheint die operative Verantwortung nach unten zu delegieren. Die Vorgaben,

---

54 Das betrifft auch den Umgang mit neu eingestelltem Personal: Hier fürchtet man offenbar, dass Neulinge zum Mobbing oder ›Krankfeiern‹ tendieren. Seien solche Beschäftigte erst einmal über die Probezeit gekommen, werde man sie schlecht wieder los und belasten dann das übrige Personal.

die es macht, können nach den Einschätzungen des mittleren Managements und der ›street-level‹-Ebene nicht immer umgesetzt werden. Diese Erfahrung erzeugt intern offenbar Unsicherheit: Es wird entweder etwas getan, von dem man nicht weiß, wie es die jeweiligen Vorgesetzten beurteilen, oder etwas, bei dem man erahnt, dass es nicht gern gesehen wird. Das betrifft z.B. die Arbeitstätigkeiten in der Häuslichkeit von Nutzer:innen bezogen auf die offiziellen Vorgaben.

Das Organisationsklima wird trotzdem von Vielen als gut beschrieben, manche Befragte zählen jedenfalls ihren Arbeitgeber – im Gegensatz zu anderen ihnen bekannten und trotz fehlendem Betriebsrat – zu den »guten«. Die Stimmung im Team wird oft positiv beschrieben. Gleichzeitig herrscht Misstrauen: gegenüber Beschäftigten, die in Pflegehaushalten zu viel unbezahlte Dienstleistungen erbringen würden, dauerkrank seien, zu viel Arbeitszeit zur Auftragserledigung bräuchten oder nicht genug Mühe investierten und dadurch qualitativ nicht hochwertig arbeiteten. Dieses Misstrauen durchzieht alle Organisationsteile: von oben nach unten[55], von unten nach oben[56], aber auch auf ein und derselben Hierarchieebene[57].

Es zeigen sich zudem pessimistische Zukunftsperspektiven: Auf der mittleren Managementebene besteht Unsicherheit, wie lange das tagtägliche fragile Austarieren gelingen kann. Beschäftigte sind z.T. verunsichert, bis wann sie ihre Arbeit körperlich bewältigen können und ob sie je eine auskömmliche Rente bekommen werden. Angesichts der aktuellen Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung scheint die Zukunft der eigenen Branche auf tönernen Füßen zu stehen. Das Schicksal anderer (gescheiterter) ambulanter Anbieter im lokalen Umfeld der Standorte wird als Rauchzeichen einer negativen Zukunft interpretiert.[58]

---

55 So führt das obere Management Audits durch und überwacht die Bilanzen der einzelnen Standorte. Durch eine Tracking-App kontrollieren die PDLs Beschäftigte und deren Zeitmanagement. PDLs sind öfter misstrauisch, wenn Beschäftigte sich freie Tage nehmen wollen und hinterfragen die Aufrichtigkeit der Angaben zu den Anlässen dafür.

56 Beschäftigte zweifeln das ehrliche Interesse der PDLs an ihnen (wenn diese Privates erfahren wollen oder Gründe für Urlaubswünsche erfragen) und kritisieren zugleich, dass Führungskräfte selbst bei enger Personaldecke nicht in die Pflegehaushalte mitfahren. Stattdessen wird unterstellt, diese wollten im Büro plaudern.

57 So hinterfragt eine Pflegekraft die Fähigkeit von Examinierten, die Medikamentenvergabe korrekt zu handhaben.

58 Dies hängt auch damit zusammen, dass wenig von der eigenen Branche zu erwarten ist, denn selbst unter den günstigen Coronabedingungen hat es die Pflegebranche

Das größte Problem der Gesamtorganisation scheint zu sein, wie der Betrieb angesichts des akuten Personalmangels ohne größere Friktionen aufrechterhalten werden kann. Man »kloppe« sich nicht mehr um die Kund:innen, von denen es ohnehin genug gebe, sondern um qualifiziertes Personal, heißt es.[59] Mit (hausinternen) Fortbildungen, welche Angestellten Wege zur weiteren Professionalisierung eröffnen sollen, und durch die gezielte Anwerbung und Betreuung von Auszubildenden wird mühsam Personalpolitik betrieben.

Innerhalb der Organisation gibt es verschiedenste Vorstellungen davon, was berufsethisch und handlungspraktisch angebracht ist, etwa wenn es darum geht, wie nah Beschäftigte Nutzer:innen ›an sich heranlassen‹, wie viel Mehrleistungen unbezahlt erbracht werden, inwieweit individuell auf Pflegebedürftige eingegangen werden kann und wie stark wirtschaftliche Aspekte Berücksichtigung finden sollen. Dies führt zu Spannungen und teils aufwändigen Bemühungen, die Vorstellungen zwischen verschiedenen Stakeholdern (Beschäftigte, PDLs, oberes Management, Kassen, Nutzer:innen) in Einklang zu bringen.[60]

Spannungsträchtig ist auch der Umstand, dass die Beschäftigten in der Hauswirtschaft und Betreuung immer wieder mit grenzwertigen Situationen wie etwa Ekel erregend verdreckten Haushalten[61] und herablassendem Verhalten privater Auftraggeber:innen konfrontiert sind. Auch PDLs werten hauswirtschaftliche Tätigkeiten implizit ab, wenn diese als unterwertig charakterisiert werden, z.B. mit Aussagen wie: »Du bist doch zu schade zum Putzen«, um sie für eine Weiterbildung als Pflegekraft zu motivieren.[62] Überhaupt führt die Interaktionsarbeit mit den Pflegebedürftigen immer wieder zu Spannungen, wenn diese als das Personal abwertend wahrgenommen werden. Kund:innen

---

nicht geschafft, sich zu mobilisieren. Innerhalb der eigenen Belegschaft und Branche allgemein wird keine Motivation wahrgenommen, über die normale Arbeit hinausgehend aktiv zu werden, es werde bloß »gejammert«, aber nichts getan.

59 So werden für neue Beschäftigte spezielle Touren zusammengestellt, um ihren Zeitvorstellungen entsprechen.

60 Stattdessen gibt es zahlreiche Konflikte: Man legt sich mit den Kostenträgern an, erklärt Angehörigen, dass eine auskömmliche Pflegeversorgung (mit den verfügbaren Mitteln) illusionär sei, kritisiert die Praxis von Kolleg:innen (direkt in der Besprechung oder subtiler, z.B. auf Zettelchen, die ihnen ins Fach gelegt werden).

61 Hier heißt es mitunter, man wolle sich nach der Arbeit dort am liebsten »stundenlang« duschen.

62 Einige Beschäftigte in diesem Bereich bewerten ihre Arbeit indes selbst als »sinnvoll« und anspruchsvoll.

werden als undankbar, kleinlich, unhöflich, oder beleidigend beschrieben.[63] Beschäftigte im Bereich Hauswirtschaft und Betreuung fühlen sich von Nutzer:innen teils als »billige Putze« behandelt. Auf der mittleren Managementebene treten andere Belastungen auf, etwa wenn mit Kund:innen und Angehörigen in Beratungssituationen über Umfang und Qualität von Leistungen diskutiert werden muss und Nutzer:innen bzw. ihre Fürsprecher:innen in den Augen der Leitungskräfte als »verblendet«, »sparsam« und »uneinsichtig« erscheinen. Kurzum: Der Umgang mit Adressat:innen birgt ein großes Irritationspotenzial, auch weil Vorgesetzte darauf stets ein Auge haben.

### 3.2.3 Ein Weiterbildungsträger

Für die Fallstudie im Bereich der öffentlich geförderten Weiterbildung wurde eine der Rechtsform nach als GmbH operierende gemeinnützige Bildungseinrichtung (kurz: WBO) ausgewählt, welche deutschlandweit über mehr als 400 Standorte verfügt und ein breites Portfolio an Maßnahmen für Erwachsene anbietet. Der Katalog umfasst neben ›klassischen‹ Weiterbildungskursen wie z.B. Erwerb von Grundkompetenzen, Microsoft Office, Business Englisch usw.) auch Umschulungs- und Teilqualifizierungsangebote, sowie Sprach- und Integrationskurse (u.a. auch speziell für Geflüchtete). Darüber hinaus existiert ein breites Angebot an Maßnahmen, welche sich speziell an Jugendliche richten, die sich kurz vor oder bereits in einer Berufsausbildung befinden (z.B. ABH & ASA-Flex). Die Teilnehmer:innenstruktur ist folglich breit gefächert, sowohl was das Alter als auch deren Bildungshintergrund angeht, wenngleich es vornehmlich Personen mit (bereits länger anhaltenden) Schwierigkeiten im Bewerbungsprozess sind, die den Großteil der Klientel ausmachen. Was die Finanzierung angeht, so wird das Gros des Umsatzes (ca. zwei Drittel) durch die Gewinnung öffentlich ausgeschriebener Maßnahmen generiert; die restlichen Einnahmen stammen überwiegend aus Mitteln des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) oder dem Gutscheingeschäft. Auch Krankenkassen und Rentenversicherungsträger gehören neben Arbeitsagentur und Jobcenter zur ›Kundschaft‹, jedoch machen sie nur einen

63 So wird bspw. davon berichtet, dass Nutzer:innen akribisch auf die geplante Ankunftszeit der Pflegekräfte bestehen. Geschildert werden auch Diskriminierungserfahrungen, wenn Kund:innen Beschäftigten aufgrund äußerer Körpermerkmale (»Korpulenz«) oder ihres jungen Alters ihre Fachlichkeit absprechen.

sehr kleinen Teil des Auftragsvolumens aus, ebenso wie Privatkund:innen bzw. Selbstzahler:innen.

Aufgrund der bundesweiten Präsenz sowie der soziodemografischen Diversität regionaler Teilnehmer:innenmärkte ist die WBO geografisch spezifisch aufgefächert, sodass einige Standorte einem Hauptsitz untergeordnet sind und als Zweigstellen fungieren. Neben ihrem eigenen Geschäftsbetrieb können solche Standorte regional zugehörige, kleinere Einrichtungen mitkoordinieren bzw. -leiten (siehe Abbildung 4).

*Abbildung 4: Organigramm Weiterbildungsträger*



Eigene Darstellung

Im Rahmen der Organisationsfallstudie wurden Mitarbeiter:innen aus vier Einrichtungen innerhalb eines Bundeslandes interviewt. Bei zweien davon handelt es sich um Zweigstellen mit zusammengenommen mehr als 1.500 festangestellten und freien Beschäftigten, die unter der jeweiligen Leitung der Geschäftsführung, Herr Becker[64] und Frau Geiger[65], stehen. Zu den Befragten

64 Es handelt sich um den Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ, welche neben dem eigenen Betrieb 22 weitere Standorte im selben Bundesland mitkoordiniert und dabei insgesamt ca. 700 festangestellte sowie – in Stellen umgerechnet – in etwa die gleiche Anzahl an freien Mitarbeiter:innen beschäftigt.

65 Die genannte Person ist Geschäftsführerin der Zweigstelle ZY, welche ebenfalls neben der eigenen Einrichtung 16 weitere Standorte im selben Bundesland mitkoordiniert

zählen neben mittleren Leitungskräften aus diversen Unternehmensbereichen[66] auch Sozialpädagog:innen und Personen mit der Berufsbezeichnung Jobcoach bzw. Lernbegleiter:in. Da diese in unterschiedlichen Maßnahmen tätig sind bzw. verschiedene Zielgruppen betreuen, lässt sich hier keine pauschale Charakterisierung ihrer alltäglichen Praxis vornehmen, da diese je nach Maßnahme durchaus variiert und unterschiedlichen bürokratischen und (sozial-)pädagogischen Rahmenbedingungen unterliegt. Während Jobcoaches beispielsweise vornehmlich den Bewerbungsprozess fokussieren, ist die Arbeit von Lernbegleiter:innen stärker an die Vermittlung konkreter Lerninhalte gebunden und stärker (sozial-)pädagogisch ausgerichtet. Je nachdem, ob es sich um Erwachsene oder Jugendliche handelt, variieren sodann auch die Anwesenheitszeiten der Teilnehmer:innen, da letztere die Kurse bspw. häufig erst nach Betriebsschluss ihrer jeweiligen Ausbildungsstätte besuchen können.

Insgesamt verkörpert der von uns betrachtete Träger eine durchaus branchentypische Organisation. Dies gilt sowohl im Hinblick auf das schwerpunktmäßige Angebot an öffentlich geförderten Maßnahmen als auch hinsichtlich der daraus resultierenden Personalstruktur (zahlreichen befristet Angestellte sowie viele Mitarbeiter:innen auf Honorarbasis), mit der flexibel auf unsichere Auftragslagen reagiert wird bzw. werden muss. Trotz des historisch begründeten gewerkschaftlichen Hintergrunds des Trägers wird hier also mit prekären Belegschaften gearbeitet. Die Unternehmensgeschichte reicht bis in die Mitte des vergangenen Jahrhunderts zurück, sodass man durchaus von einem erfahrenen ›Player‹ im Bereich der Erwachsenen- und Jugendbildung sprechen kann. Angesichts der stark wettbewerblich geprägten Trägerlandschaft gilt es, im dynamischen Ausschreibungsgeschäft fortwährend zu reüssieren. Aufgrund des entsprechenden Konkurrenzkampfs sucht man mitunter die Kooperation mit anderen Weiterbildungsträgern, z.B. in Form von Bietergemeinschaften. Ziel ist es, auf diese Weise etwas mehr Kontrolle über den Markt zu erlangen, wenngleich auch diese Strategie mit

---

und dabei insgesamt ca. 150 festangestellten sowie ca. 300 freien Mitarbeiter:innen vorsteht.

66 In Einzelinterviews sowie einer Fokusgruppendiskussion wurden Leitungskräfte aus verschiedenen Bereichen bzw. mit verschiedenen Zielgruppen (Jugendliche und Erwachsene) befragt. Es handelt sich um Personen mit Zuständigkeiten in den Bereichen Sprache und Migration, Pädagogik sowie Ausschreibungs-, ALG II- und Rehabilitationsmaßnahmen.

zahlreichen Unsicherheiten behaftet ist und Rückschläge stets im Bereich des Möglichen sind.

### Governance und Perspektiven der Geschäftsführung

Was die strukturelle Ausrichtung der Organisationsprozesse angeht, so ist diese stark von regionalen Faktoren (wie Arbeitsmarkt, Bedarfsgruppen, Kostenträger) abhängig. Gleichzeitig unterliegt sie auch dem Einfluss der zuständigen Geschäftsführung, die viele Entscheidungsfreiräume genießt.[67] Dieser untergeordnet sind die Leiter:innen der verschiedenen Unternehmensbereiche (siehe Abbildung 4), welche nach eigener Auskunft ebenfalls *relativ* autonom agieren können. Zwar sind die entsprechenden Spielräume im Laufe der Jahre offenbar geschrumpft, jedoch wird dies von den Leitungskräften weniger auf das Management bzw. die Unternehmensführung als vielmehr auf widrige externe Rahmenbedingungen zurückgeführt, derer sich die Leitungskräfte überaus bewusst sind. Die Rede ist hier v.a. von zeitintensiven Dokumentationspflichten sowie einem überhandnehmenden Formalismus. Folglich sind die Akteur:innen darum bemüht, ihre Teams so gut es geht von den externen Rahmenbedingungen ›abzuschirmen‹, damit der eigentliche ›Kern‹ der Tätigkeiten, nämlich die (interaktive) Bildungsarbeit mit den Teilnehmer:innen *möglichst* ungestört vonstattengehen kann.[68]

Wenngleich auf allen Organisationsebenen dem freien Arbeiten ein großer Stellenwert zukommt, resultiert hieraus keineswegs organisationale Kontingenz. Trotz dezentraler Entscheidungsstrukturen blickt die Hauptgeschäftsführung kritisch auf die Praxis der untergeordneten Organisationseinheiten, v.a. wenn es um die Frage der wirtschaftlichen Situation eines Standortes bzw. einer Zweigstelle geht. Diesbezüglich gibt es offenbar (erhebliche) Diskrepanzen, welche Versuche des Gegensteuerns seitens der Zentrale ausgelöst haben: Während die Zweigstelle ZQ offenbar als »Vorzeigezweigstelle« galt, riefen die Bilanzen der Einheit ZY Unmut hervor. Von der zentralen Geschäftsführung des Trägers (auf Bundesebene) wurde deshalb eine Fusion der beiden Zweig-

---

67 Zumindest gilt dies »solange der Laden läuft und im Plus ist« (Herr Becker).

68 So wird bspw. versucht, den Teams zu vermitteln, administrative Erfordernisse mit etwas mehr »Leichtigkeit« (so eine Aussage in der Fokusgruppe) zu erledigen und sich nicht zu sehr von diesen einengen zu lassen.

stellen beschlossen, um letztere samt der dazugehörigen kleineren Standorte wieder aus dem Minusgeschäft herauszuführen.[69]

Von Seiten der zentralen Geschäftsführung werden folglich Maßnahmen ergriffen, wenn sich die Governance eines Standortes bzw. einer Zweigstelle als unwirtschaftlich erweist. Im Falle der Zweigstelle ZY war dies in der Vergangenheit offenbar nicht einzig und allein etwaigen Managemententscheidungen vor Ort geschuldet, vielmehr scheint die unterschiedliche Ausstattung der Standorte mit (Personal-)Ressourcen auch eine wichtige Rolle gespielt zu haben. So konnte die Zweigstelle ZQ (im Gegensatz zu ZY) schon länger eine eigene Spezialabteilung nutzen, in der sich sieben Angestellte *ausschließlich* mit der, für das Ausschreibungsgeschäft essenziellen, Erstellung von Maßnahmenkonzepten befassen.[70]

Gleichwohl lassen sich auch unterschiedliche Managementphilosophien innerhalb der beiden Zweigstellenleitungen ausmachen, insbesondere was den Aspekt der Personalplanung betrifft. Die Leitung des einen Standorts (Herr Becker) setzt gezielt auf befristete Verträge und klare (Gehalts-)Hierarchien[71] zwischen Führungskräften und ›einfachem‹ Personal, bei welchem eine gewisse Fluktuation stets antizipiert und in Kauf genommen wird. Die interne Befristungsquote bei der anderen Einheit beläuft sich demgegenüber auf ›lediglich‹ 20 Prozent.[72] Während die eine Zweigstelle (unter der Zuständigkeit von Herrn Becker) nach eigenen Angaben als »Innovator und Treiber« gilt[73], tritt Frau Geiger etwas zurückhaltender auf und betont v.a. ihre Rolle als distanzierte Schlichterin im Unternehmen.

69 Laut Geschäftsführung ist ZY »über Jahre hoch defizitär gewesen«. Die Fusion wurde während unserer Feldstudien in die Wege geleitet, wodurch wir interessante Einblicke in die geschilderten Dynamiken erhielten.

70 Frau Geiger wähnt sich und ihre Zweigstelle als »zu klein, um [sich] da die Spezialisten zu leisten«, und erhofft sich, in dieser Angelegenheit Unterstützung durch die baldige Fusion.

71 Auch postuliert Herr Becker in diesem Zusammenhang eine geringe(re) Arbeitsmotivation verbeamteter Lehrer:innen und versucht anhand dieses Beispiels zu legitimieren, dass die branchenüblichen ›moderaten‹ Gehälter in gewisser Weise die Produktivität befördern.

72 Dass diese Befristungsquote als gering gilt, wird daran deutlich, dass Herr Becker der Zweigstelle ZY einen unzureichenden Rekurs auf befristete Verträge und Honorardozent:innen attestiert.

73 Gleichwohl gebe es auch Mitarbeiter:innen, die behaupteten: »Naja, der Chef, dem geht's halt ums Geschäft«, wenngleich dies als Meinung einer Minderheit dargestellt wird.

Die Leitungskräfte des mittleren Managements pflegen offenbar ein gutes Verhältnis zu ihren Geschäftsführer:innen, zumindest wird einrichtungsübergreifend kaum ›Führungskritik‹ geäußert. Lediglich die Bereichsleiter:innen der Zweigstelle ZQ lassen Meinungsverschiedenheiten erkennen: Würden sie alleine entscheiden, würde nicht jede Maßnahmeform beworben werden, heißt es bei ihnen. Den Vorgaben der Kostenträger (der BA) solle man sich nicht immer beugen. Dennoch dominiert am Ende die Mentalität, jeden eingeworbenen Auftrag als eine Herausforderung anzusehen, mit begrenzten Mitteln das Beste unter widrigen Bedingungen ›rauszuholen‹.

### Organisationsklima und Spannungsfelder

Was das Organisationsklima der untersuchten WBO angeht, so gibt es viele Hinweise auf ein zweigstellenintern durchaus hohes Maß an Kollegialität sowie eine große Verbundenheit mit den Nutzer:innen. Vielfach wird betont, wie zufrieden man mit dem Arbeitgeber sei und dass man stolz auf die eigene Arbeit sei, die tagtäglich gemeinsam geleistet würde. Es ist die Rede von einem »Vibe, der das Ganze einfach trägt«, teilweise zeigt sich ein quasi-familiärer Zusammenhalt.[74]

Auf Geschäftsführungsebene herrscht hingegen eine angespanntere Atmosphäre. Dies betrifft vornehmlich die in die Wege geleitete Fusion der beiden Zweigstellen und das von Vorwürfen geprägte Verhältnis der beiden genannten Hauptleitungskräfte zueinander. So hält einer der Geschäftsführer (Herr Becker) anderen Standorten vor, hin und wieder den »Schlendrian« zu machen und so den bundesweiten Gesamtschnitt der WBO – welcher ein zentrales Bewertungskriterium bei öffentlichen Vergaben darstellt – durch mangelnden Einsatz ›herunterzuziehen‹.[75]

---

74 Dieses wird sogar von Mitarbeiter:innen in befristeten Vertragsverhältnissen so gesehen, die offenbar Verständnis dafür haben, dass ihr Beschäftigungsstatus (zumal unter Pandemiebedingungen) der Unsicherheit des Marktes und der öffentlichen Finanzierung geschuldet ist. Auch Angestellte, die bereits ›Wechselabsichten‹ hegen, »loben« ihren Arbeitgeber und ihr Team und geben zu verstehen, dass sie ihre dann ehemaligen Kolleg:innen »sehr vermissen« (Frau Karzom) werden.

75 Tatsächlich sieht es das Vergaberegelwerk der BA vor, bei eingereichten Konzepten stets die Leistung aller (auch vermeintlich schwächerer) organisationszugehöriger Standorte und Zweigstellen zu berücksichtigen. Auf diesen Umstand reagieren andere Träger offenbar bereits mit dem ›Trick‹, sich auf jede Ausschreibung mit einer eigens dafür, neugegründeten Firma zu bewerben, nur um dadurch automatisch eine ›solide‹ Anfangsbewertung zu erhalten.

Auch das Verhältnis zum Betriebsrat scheint belastet. Frau Geiger berichtet, in einen Konflikt mit diesem verwickelt zu sein, und bezeichnet das Verhältnis als »verfeindet« – mit der Konsequenz, dass zum Zeitpunkt unserer Befragung ein Schlichtungsverfahren zwischen ihr und diesem im Gange war.[76] Trotz derartiger ›Reibungen‹ sowie der Fusion der Zweigstellen bangen die befragten Mitarbeiter:innen (zumindest zum Zeitpunkt unserer Erhebung) offenbar nicht um ihre Arbeitsplätze bzw. künftige Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.[77] Vonseiten der Geschäftsführung wurde die Fusion als Möglichkeit zur Bildung von »Synergien« kommuniziert. Dies ließ in der Organisation (z.B. bei einer stellvertretenden Standortleiterin der Zweigstelle ZY) anfangs zwar die »Alarmglocken« läuten, jedoch wurde das Versprechen, dass es zu keinerlei Entlassungen kommen würde, zunächst gehalten. Gleichwohl existiert die Befürchtung, dass sich durch neue Strukturen die einst vertraute Arbeitsatmosphäre der kleineren Zweigstelle mitsamt der geschätzten »kurze[n] Wege« auflösen könnte.

Der ›Vogelblick‹ auf die Organisation offenbart darüber hinaus eine Reihe weiterer, standortübergreifender Spannungsfelder, welche vor allem aus der *Beziehung zum Hauptkostenträger*, der BA, resultieren. Hintergrund sind die dem Träger auferlegten administrativen Vorgaben hinsichtlich der Konzeption von und Bewerbung um Maßnahmen sowie bei deren Durchführung, welche verbreitet als sehr belastend wahrgenommen werden. So verspürt das obere Management in Vergabesituationen häufig eine gewisse ›Willkür‹ seitens der Kostenträger und hat dabei das Gefühl, hier von der BA nicht immer ›fair‹ bewertet zu werden.[78] Was die Berücksichtigung vergangener Leistungen angeht, ist man sich nicht sicher, welche Daten hier gesammelt werden bzw. von Relevanz sind – die Bewertungspraxis der BA gilt schlicht als »Blackbox«.[79] Beklagt wird ein wachsender Formalismus (z.B. in Gestalt

---

76 Konkret ging es dabei um die Abmahnung einer Mitarbeiterin, die von Frau Geiger veranlasst wurde.

77 Eine Bereichsleiterin der Zweigstelle ZY zeigt sich gleichgültig hinsichtlich der Frage, ob Frau Geiger oder Herr Becker ihr:e Vorgesetzte:r ist – es sei ja immer noch die gleiche Organisation.

78 Glaubt man, ein besonders gutes Konzept eingereicht zu haben, und es erfolgt trotzdem eine Absage, sei offenkundig, dass die Kostenträger grundsätzlich »den anderen Bieter« haben wollten (so Herr Becker).

79 Frust entsteht auch, wenn »Mitarbeiter von [der] BA ihre Termine versäumen« (Herr Gerast) und es bisweilen eine Vielzahl von Anrufen braucht, ehe jemand von der örtlichen Arbeitsagentur ansprechbar ist.

extensiver Dokumentationspflichten, die man auch als kontrollierend empfindet).[80] Das ständige ›Abwägen-müssen‹ zwischen pädagogischer Zuwendung und korrekter bzw. lückenloser Dokumentation belastet die Beschäftigten. Man will der Klientel ganzheitlich begegnen, muss aber offenbar befürchten, wegen fehlerhafter Dokumente sanktioniert zu werden und so aufgrund schlechter Bewertungen im schlimmsten Falle den Verlust von Arbeitsplätzen zu provozieren.

Spannungsreich scheint auch die *Personalsituation*. Die Personalbemessung seitens der Kostenträger gilt als grenzwertig; durch sie seien die Beschäftigten in den Maßnahmen permanent überlastet. Hinzu kommen die meist geringe Bezahlung[81] und häufige Befristungen. Viele erwägen, die Organisation zu verlassen, sobald ein besserer Job (mit mehr Gehalt und/oder Planungssicherheit) in Aussicht steht. Man sieht die Personalstruktur der Branche bzw. der eigenen Organisation als »Wanderzirkus«, was insbesondere jene Beschäftigten zu ›spüren‹ bekommen, für die sich die Arbeit durch die Abwanderung anderer spontan verdichtet u.a. weil aufgrund kurzer Restlaufzeiten oft wenig Aussicht auf kurzfristigen Ersatz besteht.

Auch die *(fehlende) Wertschätzung bzw. die (mangelnde) gesellschaftliche Anerkennung* der eigenen Arbeit evoziert Spannungen bei den Beschäftigten. Während man sich organisationsintern durchaus ›verstanden‹ fühlt, werden insbesondere Medien und Presse dafür kritisiert, häufig ein verzerrtes Bild der Branche zu konstruieren. Zudem vermisst man eine Lobby für die eigene Klientel. Deren Image ist schlecht, man kümmert sich demnach um Menschen, die nichts »auf die Kette kriegen«, während anderen Bereichen wie etwa der Pflege oder der Kinderbetreuung viel mehr Aufmerksamkeit und Zuspruch zukomme.

Der *(emotionale) Umgang mit ›schwierigen‹ Teilnehmer:innen* gilt ebenfalls als Stressor, vor allem, weil die Fälle immer komplexer würden und dies wachsende Anforderungen an das pädagogische Personal impliziere. Berichtet wird, es gelinge nicht immer bzw. nicht allen Beschäftigten, eine klare Linie

---

80 Es sei frustrierend, wenn man bei der Arbeit immer alles gebe und dann »bei 1.000 Teilnehmern […] einmal was schiefgelaufen« ist, wofür man dann »gleich aufgehangen [wird]« (so ein Teilnehmer der Fokusgruppe).

81 Eine Bereichsleiterin erklärt in der Fokusgruppe, Beschäftigte des Sektors bräuchten, um mit einem branchenüblichen Gehalt finanziell über die Runden kommen zu können, entweder »sehr wenige private Verpflichtungen« oder eine:n Lebenspartner:in als »doppelten Boden«.

zwischen Beruflichem und Privatem zu ziehen; Mitarbeiter:innen seien schon häufiger »eingebrochen« und hätten nur mittels »intensive[r] Gespräche« wieder in ihren Berufsalltag reintegriert werden können. Die kostenbedingte Zusammenlegung ehemals separat durchgeführter Maßnahmen (für unterschiedliche Zielgruppen) durch die BA sorgt hier für zusätzlichen ›Zündstoff‹.

### 3.2.4 Ein Träger der Jugendberufshilfe

Unser Sample umfasste auch eine Einrichtung der sog. Jugendberufshilfe, d.h. eine Organisation, deren Bildungsangebote sich schwerpunktmäßig an junge Menschen richten, die Schwierigkeiten haben beim Übergang vom Schulsystem ins Arbeitsleben und/oder in den ersten Jahren ihrer Erwerbsfähigkeit keinen (regelmäßigen) Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Auch Geflüchtete können Zielgruppe für diese Angebote sein. Bei der fraglichen Organisation, welche wir nachfolgend mit dem Kürzel Jube bezeichnen, war es zwar in der Vergangenheit – so wie auch anderswo im Weiterbildungssektor – nicht unüblich, dass Maßnahmen für verschiedene Altersgruppen angeboten wurden. Zum Untersuchungszeitpunkt richtete sich die Mehrzahl der Angebote indes an jüngere Personen. Die Einrichtung führte verschiedenartige, meist befristete Projekte durch, die durch verschiedene Kostenträger nach der Maßgabe eines bestimmten Konzepts bzw. Verfahrens vergeben wurden und diesen gegenüber entsprechend zu bilanzieren waren.

Die Situation von Jube entspricht der vieler anderer Organisationen im fraglichen (Sub-)Sektor: Oft muss man sich auf Ausschreibungen bewerben, mitunter erhält ein Träger aber auch direkt einen zeitlich befristeten Auftrag von Kostenträgern zuständiger Gebietskörperschaften. Jube nutzt die ganze Bandbreite der in ihrem Einzugsgebiet entwickelten, öffentlich (re)finanzierten Maßnahmenprogramme, die durchaus vielfältiger Natur sind (s.u.). Die Organisation lebt mithin von häufig wechselnden, parallel nebeneinander herlaufenden Projekten, wobei ihr Personal teilweise in mehreren gleichzeitig tätig ist. Angeboten wird u.a. eine außerbetriebliche Vollausbildung, man verfügt über eigene Werkstätten und eine Ausbildungserlaubnis (das ist im Handlungsfeld der Jugendberufshilfe mittlerweile eher selten). Es gibt mehrere Ausbildungsfachbereiche, darunter Hauswirtschaft, Farbe, Metall und Holz. Jeder Fachbereich arbeitet mit zwei bis drei Ausbilder:innen. Das Personal der Werkstätten wird bei gewerblichen Aktivitäten (z.B. Handwerksarbeiten) eingesetzt, wobei Unternehmen als Kunden die erbrachten Dienstleistungen gesondert vergüten, was wirtschaftlich vorteilhaft ist. Hinzu kommen Projek-

te der kooperativen Ausbildung, d.h. die Klientel wird von Jube nur begleitet, die praktischen Teile sind bei einem anderen Betrieb angesiedelt.[82] Zum Tätigkeitsspektrum gehören ferner Standardmaßnahmen der Berufsvorbereitung sowie Sonderprojekte für spezielle Gruppen, z.B. Programme zur beruflichen Orientierung, Übergangsbeschäftigung zwischen Schule und Beruf, und schließlich Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere oder Lernschwache mit Rehabilitationsstatus.[83] Ansonsten kooperiert Jube mit einem externen Partner aus dem weiteren regionalen Umfeld bei der Durchführung berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen (BvB). Unter dem Dach der Einrichtung arbeitet (lose angekoppelt an diese) zudem ein Stadtteilbüro.

Bezüglich des Trägertyps gehört die Einrichtung zu einem speziellen Branchensegment, i.e. den *kommunalen Leistungserbringern* im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Sie konkurriert mit anderen gemeinnützigen und gewerblichen Bildungsträgern. Formal ist Jube eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung und insofern operativ unabhängig vom institutionellen Eigentümer (eine Stadt mit Eigenschaften eines Regionalzentrums). Als Tochtergesellschaft der Kommune besteht die Einrichtung seit den frühen 1980er Jahren. Ihre aktuelle Stabilität verdankt sie einer ständigen Anpassung ihres Angebots an die Förderlandschaft[84], wobei das Bestreben besteht, Förderungen über längere Zeit zu erhalten und nicht zu stark von Zuschlägen bei Ausschreibungen (v.a. jenen der BA) abzuhängen. Aufgebaut wurde ein Maßnahmenportfolio auch jenseits von Berufsvorbereitung bzw. -ausbildung, und zwar mit diversen Kostenträgern (BA, Bund, Land, ESF, Ministerien).[85]

Zum Zeitpunkt unserer Erhebungen werden ca. ein halbes Dutzend Projekte durchgeführt, die Belegschaft umfasste 35 bis 40 Beschäftigte. Jube scheint fest im regionalen Raum verankert und bei Fachkundigen aus dem

---

82 In der während des Erhebungszeitraums laufenden Maßnahme CityA befanden sich ca. 40 Auszubildende.

83 Das Projekt der sog. ›integrativen Ausbildung‹ – bei dem abgesehen von einem Praktikum alle Schulungselemente beim Träger stattfinden – betreute zum Zeitpunkt der Erhebungen 60 Auszubildende mit kognitiven Behinderungen und wurde durch einen Kostenträger aus dem Bereich der Rehabilitation finanziert.

84 In der Vergangenheit gab es diverse Organisationskrisen. Nach zwei Geschäftsleiterwechseln drohte Anfang der 2000er Jahre gar eine Insolvenz.

85 Lange Zeit hatten Maßnahmen der BA einen Anteil von 80–90 % an den Umsätzen, zum Zeitpunkt der Erhebungen waren es nur mehr 40 %.

lokalen Feld eine große Reputation[86] zu genießen, auch wegen *vergleichsweise* passabler Standards bei den Beschäftigungsverhältnissen. Den lokalen ›Markt‹ bezeichnet das Management als weitgehend ›bereinigt‹, wenngleich immer mal wieder neue Träger als Konkurrenten für Maßnahmen auftauchten.

*Abbildung 5: Organigramm Jugendberufshilfeträger*



Eigene Darstellung

## Governance und Perspektiven des Managements

Jube ist als eigenständige Gesellschaft der o.g. Kommune in ihrer Geschäftspolitik weitgehend unabhängig – ein durchaus typisches Merkmal auch von öffentlichen Trägern der Jugendberufshilfe. Im Führungsteam der Einrichtung arbeiten Herr Hammer als Geschäftsführer sowie Herr Kamm als pädagogischer Leiter mit Prokura und Zuständigkeiten im Bereich für Berufsvorberei-

86 Es wurde berichtet, dass der Träger bei den Bewertungen durch die BA leicht über dem Bundesdurchschnitt liege. Aus den Interviews ging ferner hervor, dass 95 % der Auszubildenden die Prüfung bestehen und 70–75 % nach sechs Monaten in den ausgebildeten Berufen tätig sind.

tung und -orientierung (bzw. die Projekte dort[87]). Als Leiterin einer dritten Abteilung ist Frau Ganzer verantwortlich für Ausbildung (sowohl die integrativen als auch die kooperativen Varianten), Qualitätsmanagement und Datenschutz. Hinzu kommt eine Angestellte für Verwaltung und Buchhaltung. Projekte haben eigene Leitungsstrukturen. In ihnen sind (zum Zeitpunkt unserer Studie ca. zwei Dutzend) überwiegend jüngere sozialpädagogisch geschulte Mitarbeiter:innen tätig, von denen ein Drittel befristet beschäftigt ist. Hinzu kommen zehn (vorwiegend ältere) gewerbliche Ausbilder:innen – diese sind unbefristet angestellt und fachpädagogisch geschult – sowie einige Verwaltungsangestellte (siehe Abbildung 5).

Das Management obliegt einem engen Führungskreis, wobei interne Prozesse offenbar nach Maßgabe des – für Organisationen des Sozialwesens nicht untypischen – Kollegialitätsprinzips gesteuert werden. Dies erfolgt einerseits auf Zusammenkünften innerhalb der Abteilungen, andererseits – eher unregelmäßig – in Gestalt von Fachteam-Treffen oder Fallkonferenzen, an denen sämtliche Sozialpädagog:innen bzw. die Ausbilder:innen beteiligt sind. Für die Beschäftigten gibt es auch Angebote zur Supervision. Strategische Entscheidungen werden von einem Führungsduo beraten (Herr Hammer als Geschäftsführer und Herr Kamm als pädagogische Leitung); beide sind gewissermaßen das Top-Management des Trägers – wobei letzterer insofern eine ›Sandwich-Position‹ bekleidet, als v.a. er mit der mittleren Leitungsebene kommuniziert.[88] Herr Hammer fokussiert eher die betriebswirtschaftlichen Fragen, auch im Kontext von Arbeiten an Bildungs- und Maßnahmekonzepten – und scheint hier dann das letzte Wort zu haben.[89] In die Beratung zu konzeptionellen Fragen scheinen auch die Abteilungsleitungen (Frau Ganzer) sowie die Projektverantwortlichen, die den Abteilungsleitungen unterstellt sind, einbezogen zu werden (z.B. Frau Brühe). Für die interne Steuerung ist ein enges Korsett formaler Vorgaben maßgeblich, an dem sich die Beschäftigten gewissermaßen ›abarbeiten‹, wenngleich sie dabei offenbar ein gewisses Maß an pädagogischen Freiheiten genießen. Manche werden eingeladen, auch an der Konzeption von Maßnahmen mitzuwirken, was allerdings nur

87 Neben dem o.g. Integrationsprojekt gab es zum Untersuchungszeitraum v.a. zwei weitere (eine BvB-Maßnahme sowie ein praktisches Projekt zur Eingliederung in die Berufs- und Arbeitswelt).

88 So gesehen kann man ihn auch als Teil des mittleren Managements begreifen.

89 Kamm bezeichnet sich als »pädagogischen Idealisten«, der sich aber auch wirtschaftlichen Fragen »vollkommen unterworfen« habe.

wenige tatsächlich tun. Ansonsten gibt es einen aktiven Betriebsrat, der in einem durchaus engen Dialog mit der Geschäftsführung zu stehen scheint, andererseits aber doch auch bemüht ist, Probleme der Beschäftigten explizit zu machen (v.a. in Gehaltsfragen).[90]

Die Führung bemüht sich um eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, signalisiert aber zugleich, dass Vorgaben und Bewertungen von außen (der BA) direkt an die Teams kommuniziert werden, v.a. wenn Monita vorliegen. Der Geschäftsführer erklärt, sein Träger müsse Gewinne erwirtschaften, würde aber – im Unterschied zu anderen Anbietern im Sektor – soziale Aspekte immer stark im Auge behalten. Das »Zentrum der Arbeit [sei] der Mensch«, Maximen der gewöhnlichen Ökonomie seien nicht auf den Bildungsbereich übertragbar. Aufgrund der Abhängigkeit von externen Aufträgen sowie Erfolgen bei kompetitiven Ausschreibungen sieht das Führungsduo dennoch die Notwendigkeit, dass alle Beschäftigten streng auf die Erfüllung bestehender Vorgaben achten, selbst wenn diese nicht immer gut nachvollziehbar seien. Man bedauert die Beschäftigungsbedingungen, kritisiert aber teilweise auch fehlendes Engagement auf der mittleren Führungsebene[91] sowie Kompetenzmängel bei Neustarter:innen.[92]

Was die Aufgaben des *mittleren Managements* betrifft, so ist augenfällig, dass die Arbeit an bzw. mit formalen Regeln einen hohen Stellenwert einnimmt und von Vielen in der Einrichtung zugleich als unangemessen wahrgenommen wird.[93] Das betrifft v.a. den Bereich Dokumentation – hier müssen die Beschäftigten offenbar permanent dazu angehalten werden, detaillierte und schlüssige Aufzeichnungen zu machen. Zu den Aufgaben der mittleren Ebene gehört auch die Durchführung von Bewerbungsgesprächen, wobei Diskussionen über Gehaltsvorstellungen als unangenehm beschrieben werden, weil der Träger meist nur wenig zahlen könne.

---

90 In der Vergangenheit war immer auch von Streikplänen die Rede, die in erster Linie auf die Politik der Kommune bezogen waren, in einer ausgegründeten GmbH niedrigere Gehälter als bei der Stadt zu zahlen.

91 Der pädagogische Leiter kritisiert, dass zu wenige Personen an strategischen Themen wie z.B. der Konzepterstellung interessiert seien.

92 Dies wird auch mit dem Ausbildungssystem im Bereich der Sozialpädagogik in Verbindung gebracht, in dem die Studierenden wenig praktische (Selbst-)Erfahrung machen könnten.

93 Es müssten Dinge gemacht werden, hinter denen man nicht stehe, heißt es aus dem Kreis der Leitungskräfte.

Das mittlere Management ist zwar an konzeptionellen Debatten im Haus beteiligt, jedoch scheint mitunter das Gefühl zu bestehen, dass die wichtigen Entscheidungen woanders fallen und man wenig Einfluss nehmen kann. Thematisiert wird in diesem Kontext ein ›Anerkennungsdefizit‹ im Verhältnis zur oberen Führungsebene (s.u.). Den Arbeitsalltag der mittleren Leitungsebene prägt ein Mix aus Begleitung und Anleitung, der vielfach als konfliktbehaftet erlebt wird.[94] Intern gibt es wenig Aufstiegsmöglichkeiten, da Leitungspositionen länger besetzt sind – an solchen Positionen Interessierte können schwer in der Organisation gehalten werden, mit der Folge einer erhöhten Personalfluktuation.

## Organisationsklima und Spannungsfelder

Jube scheint im Großen und Ganzen ein funktionsfähiges Kollektiv zu sein. In der Einrichtung ist mitunter gar von einem »Jube-Spirit« und einer familiären Atmosphäre die Rede. Allgemein scheint die Wahrnehmung zu bestehen, die Geschäftsleitung habe in der Vergangenheit eine existenzielle Krise abwenden können, weshalb sie in der Belegschaft ein gewisses Grundvertrauen zu genießen scheint. Der kollegiale Austausch wird – trotz einiger Spannungen zwischen Ausbilder:innen und Sozialpädagog:innen (s.u.) – insgesamt als konstruktiv beschrieben. Der Betriebsrat spricht von einem alles in allem positiven Organisationsklima. Allerdings scheinen die Kontakte zwischen der Geschäftsleitung und vielen Beschäftigten oft lose; für letztere sind vor allem die Projekt- oder Abteilungsleitungen (insbesondere Frau Ganzer) die wesentlichen Ansprechpersonen. Die mittlere Führungsebene berichtet davon, häufiger Gespräche mit Mitarbeiter:innen zu führen und letztere u.a. in puncto Dokumentation gezielt zu ›trainieren‹.

Insgesamt wirkt die interne Hierarchie diffus – sie scheint jene Arbeitskräfte zu belasten, die im Leitungsbetrieb ›mitmischen‹ dürfen, aber gleichzeitig nicht wissen, wieviel Einfluss ihnen bei welchen Entscheidungen zugebilligt wird. Um Synergien herzustellen, müsse man sich intensiv miteinander auseinandersetzen, so die Darstellung des pädagogischen Leiters (ähnlich

94 Es heißt, das Team habe manchmal Probleme zu verstehen, warum jemand mit Leitungsaufgaben betraut würde, und sei dann nicht mehr hilfsbereit bzw. distanziere sich von Zuständigkeiten (mit dem Hinweis, dies sei »Leitungsaufgabe«).

äußert sich der Geschäftsführer).[95] ›Klimaschädlich‹ scheint nicht zuletzt die Bezahlung der Angestellten. Der Betriebsrat problematisiert, dass die Vergütungen bei Jube – obwohl Tochtergesellschaft der Kommune und oft als deren Aushängeschild betrachtet – schlechter ausfielen als für Angestellte der Stadt.[96] Dem Betriebsrat ist ansonsten die häufige Befristung von Arbeitsverträgen ein Dorn im Auge. Seine Beziehung mit der Geschäftsleitung beschreibt er als Zusammenarbeit »auf Augenhöhe«, ungeachtet der durchaus kämpferischen Attitüde, die er beim Umgang mit dem o.g. Entlohnungsproblem zu erkennen gibt. Man hat Verständnis für die Zwänge der Geschäftsleitung, der Spielraum des Trägers selbst sei ausgeschöpft, nur von außen (der Kommune) könne das Problem entschärft werden. Gleichwohl wird von der Geschäftsführung erwartet, hier Druck zu machen (auf den Gesellschafter, also die Kommune).

Insgesamt sind – neben dem soeben beschriebenen ›Unruheherd‹ – eine Reihe struktureller *Spannungsfelder* erkennbar. Vieles ist durch die *Beziehungen des Trägers zu den Kostenträgern*, v.a. zur BA, geprägt.[97] Als problematisch gilt ein hierarchisches Verhältnis zwischen beiden Parteien bzw. das gegenseitige »Misstrauen«.[98] Die Beschaffung und ›auftragsgemäße‹ Durchführung der Maßnahmen und Projekte provoziert offensichtlich diverse Drucksituationen im Organisationsalltag. Mit Verweis auf die gegebenen Rahmenbedingungen (Vorschriften der Ausschreibungen, finanzielle Ausstattung, Dokumentationspflichten, Merkmale der Teilnehmenden) beschreiben die von uns Befragten enge Handlungsspielräume und Ressourcenprobleme – bestehende Vorgaben ließen sich oft nicht mit eigenen Ansprüchen in Deckung bringen.[99]

---

95 Der pädagogische Leiter sieht sich in der Rolle, den Beschäftigten ein pädagogisches Ideal vorzuleben und diese durch »Disput« und »Diskussion« zur Reflexion anzuregen, wenn Probleme auftreten.

96 Arbeitsniederlegungen sind laut Betriebsrat immer mal wieder (vorsichtig) im Gespräch.

97 Erstere, so wird berichtet, könnten wesentliche Bedingungen diktieren (Eigenmittelerwerb; Konzeptelemente etc.), die schwer erfüllbar seien. Menschen, so heißt es seitens der Geschäftsführung, seien keine »Normteile«, deswegen gäbe es ständig Abweichungen von dem verkauften ›Produkt‹ – und genau dies werde dann von der BA als Fehler moniert.

98 Die Zusammenarbeit habe nichts »Wohlwollendes«, heißt es bei Befragten.

99 Solche Erfahrungen werden oft auch als ›normale‹ Herausforderungen begriffen. Aber sie werden zugleich als Überforderung thematisiert, auch aufgrund einer zunehmend schwierigeren Klientel.

Die ›Übersetzung‹ dieser Vorgaben in die Organisationsprozesse hinein wird vom mittleren Management als herausfordernd wahrgenommen; man sei »getrieben« von den sich ständig neu darstellenden Handlungszwängen und sitze häufig zwischen den Stühlen, bis hin zum Burnout.[100] Die für die geförderte Weiterbildung typischen, häufig an formalen Parametern ansetzenden Qualitätsprüfungen und Belegpflichten beschäftigen aber auch das Personal auf ›*street level*‹ Ebene. Der Kontakt mit der BA gilt selten als angenehm, die eingeforderte Dokumentationsarbeit als unangemessen zeitintensiv.[101]

Die Organisation wird ansonsten durch *Personalmangel und -fluktuation* beschäftigt. Beobachtet wird eine starke Konkurrenz um (gut ausgebildete) Fachkräfte. Viele Beschäftigte seien zwar bereit, niedrige Einstiegsgehälter zu akzeptieren, aber es wird beobachtet, dass aufgrund des befristeten Charakters der durchgeführten Maßnahmen einige Kolleg:innen alternative Joboptionen schnell in Betracht ziehen. Immer wieder käme es zu Personalabgängen, wodurch Lücken entstünden, die mit der verbleibenden Belegschaft (u.a. durch Verschiebungen in andere Projekte) bewältigt werden müssten.

Hinzu kommt die bei einigen vorherrschende *Wahrnehmung fehlender Anerkennung*, und zwar institutionell wie organisationsintern. Was die institutionelle Dimension betrifft, so manifestiert sich diese Wahrnehmung in Klagen über den im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen v.a. im kommunalen Bereich bestehenden Statusunterschied. Auch das Image des Trägers in der Außenwelt sorgt für Anspannung.[102] Intern finden sich Abteilungsleitungen und Projektleitungen in ihrer Arbeit gegenüber der Geschäftsleitung nicht immer gebührend wertgeschätzt[103] – obwohl *sie* es seien, die das Personal permanent begleiteten bzw. das alltägliche ›Chaos‹ managten. Die Geschäftsleitung weiß um diese Empfindungen, sieht aber aufgrund der ohnehin knappen Zeit und der Größe kaum Möglichkeiten, korrigierend tätig zu werden.

---

100 Es gibt konkrete Burnout-Vorfälle bei Schlüsselpersonen in der Organisation. Sie haben zu Unterbrechungen der Tätigkeit für den Träger geführt.

101 Es wird beklagt, dass diesbezüglich immer mehr Arbeit in weniger Zeit erledigt werden muss – ungeachtet von Bemühungen seitens der Führungsebene, externen Druck abzufedern. Qualitätskontrollen könnten unter Umständen Lernprozesse auslösen (wie bei den Zertifizierungs-Audits, die Träger regelmäßig durchlaufen müssen), aber oft vermisst man das Vertrauen der Auftraggeber in die Kompetenzen der Organisation.

102 Man gelte oft als »Behindertenwerkstatt« und nicht als v.a. pädagogisch fokussierter, professioneller Träger des Bildungssystems.

103 Es geht hier u.a. um die mangelnde Präsenz seitens des oberen Managements – dies, so wird berichtet, sei unter der früheren Geschäftsführung anders gewesen.

Überdies werden verschiedentlich *Probleme der multiprofessionellen Kooperation* thematisiert – man berichtet v.a. von einer Spannung zwischen dem »Pragmatismus« der Ausbilder:innen und der Herangehensweise sozialpädagogischer Fachkräfte. Letzteren wird mitunter »Kuschelpädagogik« vorgehalten, also ein zu laxes Auftreten gegenüber Regelverletzungen seitens der Maßnahmeteilnehmer:innen. Erstere wiederum erscheinen den pädagogischen Fachkräften mitunter als wenig sensibel, was die persönlichen Probleme der Klientel betrifft. Auch das Statusgefälle zwischen akademisch ausgebildeten (Sozial-)Pädagog:innen und den technischen Ausbilder:innen scheint zumindest latent Lagerbildungen zu befördern. Hinzu kommt, dass technische Anleiter:innen zuweilen einen ›kürzeren Draht‹ zu Maßnahmenteilnehmer:innen zu haben scheinen und sich auch veranlasst sehen, quasipädagogische Aufgaben zu übernehmen (z.B. Gespräche mit Eltern). Es gibt also offenbar gewisse Spannungen im Hinblick auf die Nähe der verschiedenen Teile des Personals zu den (jugendlichen) Maßnahmeteilnehmer:innen.

Spannungspotenzial bergen schließlich auch die *Beziehungsdynamiken zwischen Beschäftigten und Klient:innen* – dies ist auch bei Leitungskräften häufig ein Thema. Man bemüht sich um schwierige Fälle (Absentismus etc.), bekommt sie aber nicht immer in den Griff. U.a. besteht Ungewissheit, wie mit Fehlzeiten und unwahren Aussagen (von Teilnehmenden) umzugehen ist. Die Suche nach Praktikumsplätzen (so wie durch bestimmte Programme vorgeschrieben), die Abstimmung mit Baustellen und deren Leitung (im Falle der auswärtig tätigen Auszubildenden) sowie die Vorbereitung von Maßnahmeteilnehmer:innen auf Abschlussprüfungen scheinen vielfach mit größeren Strapazen verbunden – ähnlich wie das (o.g.) ›Antrags- und Akquisegeschäft‹, von dem die obere Führungsebene sowie teilweise auch mittlere Leitungskräfte zeitweise stark absorbiert werden.

## 3.3 Die Praxis im Querschnitt: Emotion und Solidarität in Kontexten der Interaktionsarbeit

Nachfolgend wird das von uns erhobene Material in einem ersten Zugriff und mit Blick auf das Kernthema des Forschungsprojekts strukturiert aufbereitet und zu allgemeinen Beobachtungen zur Rolle von Gefühlen in den betrachteten Arbeits- und Organisationskontexten verdichtet. Es wird – gleichsam aus der Vogelperspektive – dargelegt, welche übergeordneten Strukturen sich diesbezüglich sample-übergreifend erkennen lassen und inwiefern vorgefun-

dene interorganisationale Differenzen auf Faktoren verweisen, die bezüglich der bestehenden Verhältnisse einen Unterschied machen (können). Am Ende des Kapitels wird die vorgefundene Gemengelage so rekapituliert, dass wir die Konturen von Emotionsregimes zeichnen können, also eines Ensembles von gefühlsvermittelten Formen der (Selbst-)Steuerung in Arbeits- und Organisationsprozessen unter Bedingungen wesentlicher Außeneinflüsse. Im Rückgriff auf anschlussfähige Theorieliteratur kann das Konzept Emotionsregimes als solches dann als regulatives Strukturmuster der betrachteten Branchen begriffen werden (siehe Kapitel 1.).

### 3.3.1 Die Rolle und ›Prozessierung‹ von Emotionen

#### Das emotionale Erleben ›harter‹ institutioneller Vorgaben

In den Interviews, die wir mit verschiedenen Kategorien von Beschäftigten sowie mit Geschäftsführungen und Vertreter:innen des mittleren Managements geführt haben, zeigt sich an verschiedenen Stellen, dass sich alle Beteiligten des an ihre Einrichtungen bzw. Träger gerichteten institutionellen Auftrags bewusst sind: In den Beschreibungen wird erkennbar, dass sie – auch emotional – auf Aufgaben der sozialen Daseinsvorsorge fixiert sind. Sie verinnerlichen (mehr oder weniger) externe Erwartungen an entsprechende Unterstützungs- und Interventionsleistungen (in den Bereichen Bildung, Arbeitsmarktintegration, Pflege und Betreuung) – vielfach ist hier auch von Idealen die Rede. Man will mit diesen Aufgaben reüssieren und anhand dieser Art von Leistungen beurteilt, also daran gemessen werden, inwieweit man die ›Sorgebedarfe‹ von Menschen zumindest im Rahmen des realistisch Denkbaren und unter den bestehenden gesellschaftlichen Verhältnissen bestmöglich erfüllt. Dies wird in den Interviews als »Erfolgsgeschichten« (Herr Kamm, Jube) oder »Erfolgserlebnisse« (Frau Karzom, WBO) bezeichnet, welche auch motivierende und sinnstiftende Funktionen haben. In den Branchen findet sich mithin – über alle Organisationsebenen hinweg – eine **starke emotionale Bindung an ein übergeordnetes institutionelles Mandat** bzw. eine gesellschaftliche Aufgabe. Harte Vorgaben sehen die Befragten allerdings in anderer Hinsicht, nämlich als Restriktionen, die in der konkreten (regulatorischen) Operationalisierung des institutionellen Mandats angelegt sind. Dies ist in zahlreichen Interviews ein Thema, wenn z.B. berichtet wird, dass man »einen gewissen Idealismus mitbringen [muss], ansonsten macht man das nicht lange« (Fokusgruppe Jube).

Tatsächlich ist für das Gefühlsleben in den Organisationen wesentlich, dass Spannungen zwischen dem allgemeinen Mandat und seiner Operationalisierung die **Erfahrung struktureller Unsicherheit** mit sich bringen. Das betrifft beispielsweise den Verlauf und Ausgang von Interaktionen mit Nutzer:innen in einem als eng empfundenen Korsett von Handlungsoptionen – etwa wenn es um die bezüglich der Ressourcenausstattung stark begrenzten Möglichkeiten des intensiven Arbeitens mit der Klientel – bzw. die Spielräume für zeitlich flexiblen Personaleinsatz sowie die Substitution ausfallender bzw. die Rekrutierung (geeigneter) neuer Arbeitskräfte geht. Zeit für die Klientel wird als »knapp« (Herr Ritter, AP; Frau Baum, AP; Frau Eleni, SP) wahrgenommen »und es reicht schon manchmal, [wenn] *einer* […] Probleme hat. Der bindet dann *alle* [Beschäftigten im Projekt]« (Herr Herbert, Jube). Angesichts institutionell provozierter Unwägbarkeiten bezogen auf die Arbeitsaufträge (unsichere Leistungsverträge; fluktuierende ›Kundschaft‹; unsichere Wettbewerbssituation) geht es hier immer auch um individuelle und organisationsbezogene Zukunftsunsicherheit – es ist unklar, wie man sich in einem schwer kontrollierbaren Wettbewerbsgeschehen verhalten soll und welche Ergebnisse letzteres bringt, z.B. bei Bieterverfahren[104] oder im Hinblick auf die Erfüllung formaler Kriterien bei ›Prüfungssituationen‹ – welche wiederum als willkürlich und schwer abschätz- bzw. beeinflussbar wahrgenommen werden.[105]

Betrachtet man den Einfluss dieser Rahmenbedingungen auf den Gefühlshaushalt der Akteur:innen, so ist diese Unsicherheit nicht zwingend eine emotionale Belastung, vielmehr zeigt sich bei einigen Befragten – vor allem

---

104 Der Leiter eines Standorts des von uns untersuchten Weiterbildungsträgers sieht den Gewinn einer Ausschreibung als repetitives Glücksspiel: »Kommt wieder die nächste Ausschreibung und dann gewinnt wieder eine von den fünfen. Und dann geht eigentlich das gleiche Spiel los« (Herr Becker, WBO). Projekte bleiben aufgrund des Ausschreibungscharakters »halt immer unsicher« (Herr Herbert). Dies bedeutet für Beschäftigte, deren Bezahlung an Projekten hängt, dass ihre berufliche Existenz prekär bleibt, man »zittert« (Herr Herbert, Jube) oder »wartet, bibbert und guckt« (Frau Manthon, WBO).

105 Diese Situationen lösen »Unsicherheit« (Frau Ganzer, Jube) aus – zum einen, weil die Wahrnehmung existiert, »egal wie gut man ist – die finden immer was, was nicht gut ist« (Frau Diehla, Jube), und zum anderen, weil hier eine willkürliche Auswahl bewertet wird, die nicht der tatsächlich wahrgenommen Qualität entsprechen muss. »Die anderen, die geprüft worden sind, da hat es sich einfach nicht ergeben, dass wir da noch 'ne Medikamentengabe hatten. Und somit war das dann komplett schlecht bewertet […] Aber, ja das ist […] dann halt einfach so, ne?« (Frau Vogel, AP).

auf der Managementebene – eine **Tendenz zur nüchternen bzw. ›unaufgeregten‹ Deproblematisierung**. Der Umgang mit Unsicherheit und Risiko gilt dann als normales ›Geschäft‹. Bestehende Zwänge wie Prüfungen erscheinen irgendwie nachvollziehbar und, da andere Einrichtungen »schwarze Schafe« (Frau Klage, AP; Fokusgruppe AP) sein können, im Allgemeinen sinnvoll. Man ziehe aus den Prüfungen das Wichtigste heraus, nehme es »sportlich« (Herr Hammer, Jube), letztlich sei die Kontrolle harmlos: »Also ich nehm's dann auch nicht so ernst, diese ganzen Prüfungen [...]. Und da kann man sich doch echt ein Ei drauf pellen, auf so 'ne [Prüfung]. Und die Kunden fragen auch nicht nach« (Herr Dreher, AP). Es wird dann unterstellt, dass die Aufgaben sich letztlich in akzeptabler Weise und unter Einnahme einer Dienstleistungsmentalität bewältigen lassen. Man begreift sich als Auftragnehmer, der sich an Leistungsvereinbarungen halten muss und »eben auch Dienstleister« (Herr Hammer, Jube; Frau Flocke, AP) ist. Aufkommender Druck, so die Wahrnehmung, lässt sich irgendwie bewältigen, z.B. durch einen Kostenträgermix; durch intelligente Organisationsformen; oder schlicht durch die richtige Einstellung; und nach Unterbrechungen (durch Auftragseinbruch oder Personalfluktuation) geht es irgendwann neu weiter. Mit einem guten Betriebsklima könne man auch schwierige Situationen meistern. Solche Aussagen konzentrieren sich zwar auf den Kreis des Führungspersonals, finden sich aber auch bei anderen Akteur:innen. Mitunter kommt es gar zu einer **›Glorifizierung‹** der bestehenden Zustände: Harte – z.B. mit Kontrollen und Marktdruck verbundene – institutionelle Vorgaben gelten dann als sinnvolle »Anreize« (Herr Mauer, Pflege), um Nutzer:innen angemessen zu versorgen oder das Unternehmen ordentlich zu führen; die Arbeit unter solchen Bedingungen erscheint als erfüllend und motivierend (dazu unten mehr). Deproblematisierung findet ansonsten auch dort in Formen des ›Selbstregierens‹ statt, wo Beschäftigte Verunsicherungen durch die gegebenen Zustände als rein individuelles Problem deuten, welches man lösen kann, indem man an sich selbst arbeitet: »Mensch, da kann ich mich verbessern. Und das mache ich« (Frau Glück, AP). Oder man müsse bestimmte Dinge erst noch lernen, z.B. bei der Teamleitung, wo es gelte, gegenüber Mitarbeiter:innen »ein bisschen strenger zu werden« (Frau Eleni, SP) oder »Grenzen zu setzen« (Frau Buche, SP).

Andere Akteur:innen wirken indes durch erlebte Unsicherheit belastet. Vielfach führt das Erleben des o.g. Missverhältnisses zwischen gesellschaftlichem Mandat und beschränkten Möglichkeiten der Mandatserfüllung zu ›Systemkritik‹ bzw. **Irritationen bezogen auf die institutionelle Rahmenordnung**

als Ganze, wobei, angesichts der Ballung negativer Zustandsbeschreibungen, von einem **hohen Frustniveau** auszugehen ist.[106]

Zur Sprache kommen hier die unterschiedlichsten Punkte, die immer auch mit den in den Feldern jeweils geltenden Regelwerken zusammenhängen: So könne man aufgrund geringer Ressourcenausstattung, aufgrund unzulänglich empfundener Personalschlüssel und damit zusammenhängender Rationalisierungszwänge auch innerhalb des eigenen Wirkungsbereichs nicht so agieren, wie man eigentlich wolle.[107] Verwiesen wird auf disruptive Formen bzw. Zumutungen der Arbeitsorganisation (Zeitarbeit; unkalkulierbarer Schichtbetrieb; Vorbereitungs- bzw. Konzeptarbeit ohne Bezahlung oder außerhalb der Arbeitszeit)[108], unbefriedigende Gratifikationsschemata sowie insgesamt zu geringe öffentliche Ressourcen für die Daseinsvorsorge. Hinzu kommt, dass Arbeit erledigt werden muss, deren Sinn sich den Akteur:innen des Feldes nur sehr schwer auf einer fachlichen Ebene erschließt und die die eigentliche Arbeit mitunter zu »erdrücken« (Herr Kamm, Jube) scheint. Kritisiert wird der als unangemessen beschriebene Zuschnitt sowie die Art der Vergabe externer (Bildungs-)Aufträge, z.B. die faktische ›Amputation‹ fachlicher Arbeitsinhalte; ermüdende und sinnentleerte Nachweis- und Dokumentationspflichten; Zwänge, Leistungen gegenüber Nutzer:innen oder Kostenträgern zu bewerben bzw. zu verkaufen[109]; oder auch ein als unpassend

---

106 So werden die Konzeptbeschreibungen für die Bundesagentur für Arbeit als »80, 90, 100 Seiten epischer Abhandlungen konzeptioneller Ideen« (Herr Hammer, Jube) empfunden. Von den Mitarbeitenden der Institutionen höre man seitens der Prüfinstanzen immer nur dasselbe: »Hast du denn alles probiert?« (lacht) […] Wo ist dein roter Faden? (lacht)« (Fokusgruppe Jube).

107 So berichtet ein Leiter einer öffentlichen Weiterbildungseinrichtung, dass er personalpolitisch nur bedingt sachgerecht agieren könne. Das Personal sei ein »Wanderzirkus«, zugleich gebe die Ausschreibung »eben in der Regel auch vor, du brauchst so und so viel Personal« (Herr Becker, WBO). Auf Mitarbeiter:innenseite entspricht das der Wahrnehmung, dass man erkennt, welche Unterstützung z.B. Teilnehmer:innen einer Bildungsmaßnahme brauchen und welche Gespräche man »eigentlich dringend machen« müsse, dann aber dafür keine Zeit eingeräumt bekommt (Herr Racker, WBO).

108 In der von uns analysierten stationären Pflegeeinrichtung heißt es, die Beschäftigten müssten »öfters mal vielleicht einspringen« (Frau Eleni, SP) aufgrund von akutem Personalmangel. Eine Sozialbegleiterin, die sich um Betreuungsangebote kümmert, erklärt, sie bereite Aktivitäten unbezahlt zu Hause vor, denn »auf Arbeit habe ich gar nicht die Zeit dafür« (Frau Buche, SP).

109 Es geht hier um unentgeltlich erbrachte sog. ›Eh-Da-Leistungen‹ in der Pflege. Diese, so wird uns unterbreitet, »gehen wirtschaftlich nicht. Dürfen die nicht (lacht)«; werden

empfundener Umgang mit Nutzer:innengruppen ›durch das System‹ (Pflege- und Krankenkassen) bzw. die ›Systemadministratoren‹ (Jobcenter).[110]

Dies mündet mitunter in eine kühle, intellektuelle Haltung des ›Abwinkens‹ oder aber »so ‘n bisschen Sarkasmus, ‘nen bisschen Ironie« (Herr Hammer, Jube) gegenüber den Verhältnissen bzw. dem eigenen Sektor und dessen Regulierungsinstanzen. Letztere seien nicht gerade »von Innovation und Zeitgeist getrieben« (Herr Becker, WBO); man bescheinigt ihnen Inkompetenz und Unproduktivität (z.B. wegen Drehtüreffekten oder Zeitverschwendung für formale Prozeduren) oder erklärt, die Konditionen der Leistungserbringung seien »absurd« (Frau Ganzer, Jube), angesichts der auseinanderklaffenden Vorstellungen bezüglich dem, was (z.B. in Sachen Qualitätssicherung) für sinnvoll gehalten wird. Das institutionelle Reglement (Ausschreibungen; Qualitätsstandards; Leistungsbeschreibungen) wird hier nicht mehr ernst genommen. So berichtet ein Geschäftsführer aus der Jugendberufshilfe ironisierend von Ausschreibungen mit sehr niedrigem Auftragswert und von Kostenträgern, die gewissermaßen statt eines dafür finanzierbaren Kleinwagens einen »Mercedes produziert haben« wollten (Herr Hammer, Jube). Mit ähnlicher Attitüde werden externe Prüfungen von einer Teamleiterin als »lächerlich« (Frau Ganzer, Jube) bezeichnet.

Viele andere Darstellungen verweisen auf ein **Hadern mit den bestehenden Verhältnissen**. Aus vielen Äußerungen spricht **Ärger** – die äußeren Umstände lassen viele Befragte eben nicht unberührt. Man empört sich über unehrliche und selbstherrliche Vertreter:innen der Sozial- oder Arbeitsmarktverwaltung oder auch über das Konsument:innenverhalten von Nutzer:innen oder deren Angehörige.[111] Es geht hier dann immer auch um **Ohnmachtsge-**

---

sie benötigt, aber unterlassen, bestünde die Chance, dass »die Kunden ja bei uns noch äh Leistungen einkaufen« (Frau Klopfer, AP).

110 Eine Pflegedienstleitung berichtet von Erfahrungen mit den Kassen, »wo ich denke, die sollen erstmal lernen: Wie gehe ich mit anderen um? […] die versuchen auf Biegen und Brechen ihre Gesetze durchzusetzen, [zeigen aber] wenig Verständnis« (Fokusgruppe AP).

111 So fehlen bei vielen die Mittel für die Inanspruchnahme organisierter Hilfe, weil in den Pflegehaushalten »das Geld eben auch als Einkommensersatz« gebraucht werde (Herr Dreher, AP) oder weil »der Sohn das Geld seiner Eltern abzwackt« (Frau Glück, AP). Gleichzeitig gibt es Beschwerden über die Kostenträger: »Das ist wirklich ne Unverschämtheit, was die Kassen mit ihren Kunden machen. […] ›Sie sind dort Kunde, ne? Also Sie haben, bezahlen da seit Jahren für Leistungen ein, die Ihnen jetzt zustehen. Lassen Sie sich da nicht abwimmeln, ne?‹« (Fokusgruppe AP).

**fühle**, wobei zu deren Beschreibung vielfach dramatisches Vokabular bemüht wird. Man spricht vom Arbeiten »am Limit« (Frau Förster, AP; Frau Klage, AP; Frau Tappelt, SP), gerade auch unter Pandemiebedingungen. Es gebe »ewig diesen Zeitdruck« (Fokusgruppe AP), man befinde sich »in einem engen Korsett« (ebd.). Hinzu kommt, dass sich Beschäftigte gegenüber Prüfungsinstanzen wie ein »Dummie« (Frau Diehla, Jube) behandelt bzw. erniedrigt fühlen (siehe Feinanalyse in Kap. 3.4.4). Machtlosigkeit wird auch beim Umgang mit schwierigen bzw. tragischen Fällen (z.B. Teilnehmer:innen einer Bildungsmaßnahme) erfahrbar, wenn man als engagierte Fachkraft »deren letzte Chance« (Herr Racker, WBO) ist.

Verbunden sind damit auch **Enttäuschungen**: ungerechte Urteile in den Medien, ausbleibende Unterstützung (Supervision; Personalersatz etc.) bzw. die Instabilität von Entlastungsmaßnahmen (Zeitarbeit; Personalfluktuation) und Arbeitsaufträgen (Bildungsmaßnahmen), die Fortschreibung eines als mangelhaft empfundenen Handlungsrahmens durch Politik und Gesellschaft, bei gleichzeitig folgenlosen Lippenbekenntnissen bezogen auf die Wertschätzung der Pflege (v.a. während der Coronakrise) oder die Bedeutung der Weiterbildung bzw. Integration von Menschen mit Beschäftigungshemmnissen. Mitunter richtet sich die Ernüchterung aber auch an das *Publikum* der Daseinsvorsorge und nicht an die Instanzen, die für die bestehenden institutionellen (bzw. sozialpolitischen) Reglements zuständig sind: Man zeigt sich enttäuscht von jungen Erwachsenen, die nicht mehr hart (hier etwa: in der Pflege) arbeiten wollten, sondern »immer mehr distanziert von der Körperpflege anderer« (Fokusgruppe AP) seien oder ihre »Work-Life-Balance« optimieren wollten (Fokusgruppe AP), oder von Nutzer:innen, die an das Personal und die Einrichtungen – mittlerweile – nur noch unerfüllbare Ansprüche stellten.

Nicht selten mündet die Erfahrung bzw. Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen der Interaktionsarbeit in ein latentes oder sogar explizit artikuliertes Angstempfinden – wobei es hier in der Regel um das erlebte Missverhältnis zwischen Erwartungen und Machbarem bzw. Geleistetem geht. Dies bezieht sich auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Antizipationen: die Sorge vor schlechter bzw. ungerechter Bewertung (bei den ›Prüfungssituationen"[112], bei Kund:innen); ferner die Befürchtung, unter Druck

---

112 So berichtet eine Betriebsrätin aus dem Bereich der stationären Pflege, Prüfungen durch den MDK verursachten »viel Angst [bei den Beschäftigten], dass man was ver-

etwas nicht meistern zu können[113] (operativ z.B. im ›Antragsgeschäft‹ oder alltagspraktisch z.B. die Einhaltung von Mindestversorgungs- und Sicherheitsstandards); sowie die Befürchtung, es könnten Aufträge wegbrechen oder eine Befristung auslaufen. »Unsicherheiten« (Fokusgruppe Jube) prägen auch die Agenda von ›Zwitterpositionen‹ im mittleren Management: »Wie kann ich eigentlich die Position erfüllen? Gut erfüllen im Sinne der Kolleginnen und Kollegen, aber auch in den Anforderungen, die an mich als – in diesem Sandwich natürlich – auch gestellt werden seitens der Geschäftsführung« (Fokusgruppe Jube). Diese Gefühlslage tritt neben andere Angstmomente, etwa solche, die sich auf gewalttägige oder auch apathische Nutzer:innen, aggressive Angehörige (als ›Kund:innen‹; Eltern jüngerer Maßnahmeteilnehmer:innen) oder auch die Auswirkungen der Coronapandemie (v.a. in deren Hochphase[114]) beziehen. Auch die Sorge um das Wohl von Nutzer:innen gehört in diesen Kanon potenziell angstbesetzter Arbeitserlebnisse, z.B. was deren körperliche Sicherheit (in der Pflege)[115] oder deren Nicht-Abrutschen in Lebenskrisen (Jugendberufshilfe) betrifft.

## Emotionales Regieren und mäandrierendes Management

Ungeachtet der soeben skizzierten Irritationen und der in den Äußerungen der Befragten zum Vorschein kommenden Gefühlslagen und ›Sinnprobleme‹ funktioniert der Alltagsbetrieb in den Organisationen zumindest so, dass diese alles daran zu setzen scheinen, die von außen an sie herangetragenen (institutionellen) Erwartungen zumindest formal zu erfüllen. Bei diesem Unterfangen spielt naturgemäß das Management eine zentrale Rolle. Es steuert bzw. ›regiert‹ einen größeren Teil des Organisationsalltags und operiert hier – intuitiv, intentional oder einfach nur faktisch – immer auch mit Emotionen. Das von uns ausgewertete Material legt dabei nahe, dass sich die entsprechende

---

gessen hat« (Frau Helga). Generell gebe es die Befürchtung, »dass jemand sagt, man hat schlecht gearbeitet, obwohl's gar nicht so ist« (Frau Helga).

113 Beschäftigte in der (stationären) Pflege schauen mit Argusaugen auf die körperliche Verfasstheit der Kolleg:innen und bekommen dann nicht selten dann »Angstzustände« (Frau Buche, SP).

114 Eine Befragte berichtet explizit von ihrer »Sterbensangst« vor einer Ansteckung (Frau Vogel, AP).

115 Eine Pflegerin in der stationären Pflege befürchtet angesichts der aktuellen Zustände, dass es in Richtung »gefährliche Pflege« geht und dies die Schuldfrage aufwirft: »Wer geht denn dann in den Knast?« (Frau Paula, SP).

**Managementpraxis zwischen den Polen ›einnehmender‹ Führung und disziplinierendem Regieren** bewegt.

Was die Praktiken einnehmenden Führens auf der obersten Hierarchieebene betrifft, so zeigt sich dieses oft darum bemüht, mit dem Personal einen Dialog über die in den Branchen bestehenden Handlungsbedingungen bzw. Erwartungen sowie die Möglichkeiten des Umgangs damit aufzunehmen – wenigstens sporadisch. Hier wird dann ›softe‹ Führung ausprobiert. Das Management ist bestrebt, bestehende Zwänge in die Belegschaften zu kommunizieren und wirbt dafür, mit diesen Zwängen so umzugehen, dass sie für die Organisation und ihre Beschäftigten abgemildert werden, es kein »selbst gemachtes Leiden« (Herr Dreher, AP) gibt. Das Management versucht sich an Entlastungs- und Überzeugungsarbeit, etwa wenn Mitarbeiter:innen, die »irgendwann mal eingebrochen« sind, »dann doch schon intensive Gespräche« angeboten werden (Fokusgruppe WBO). Das Management zeigt dann ein offenes Ohr für Arbeitsbelastungen und Unzufriedenheiten, auch bezogen auf institutionell verursachte Restriktionen wie etwa geringe Gehälter oder Vertragsbefristungen; es befasst sich wenigstens episodisch mit ›Problemfällen‹ (einzelner Nutzer:innen; Mitarbeiter:innen) bzw. internen Auseinandersetzungen (z.B. zwischen Beschäftigtengruppen mit verschiedenen Funktionen im Betrieb) und befindet sich dann mitunter in der Rolle des »Schlichters« (Frau Geiger, WBO). Managen wird hier zum »Coachen« (Frau Glück, AP).

Die Träger setzen (in begrenztem Umfang) Supervision ein oder veranstalten gelegentlich auch Audits, etwa zur Praxis des Qualitätsmanagements. All dies dient nicht zuletzt dem Zugehen auf Unzufriedene in der Organisation, deren Abwanderungsgedanken man zu zerstreuen versucht. Denn »heutzutage ist das so: Wenn ich ähm Vorgesetzte habe, die mich immer anscheißen, dann sag ich (pfeift): ›Geh zum nächsten. Was wollt ihr eigentlich von mir? Die Welt steht mir offen‹« (Frau Klage, AP, Feinanalyse der Passage in 3.4.2).

Teilweise kommt es in den Einrichtungen auch zu einem intensiven, von Beteiligten als vertrauensvoll erfahrenen, Dialog mit der Personalvertretung, die offenbar (ansatzweise) eingebunden wird in Lageabschätzungen und die Strategiediskussion auf Trägerebene. Gearbeitet wird bei all diesen Prozessen auch an der Organisationskultur – Belegschaften sollen eine »Kultur des Miteinanders« (Frau Glück, AP), einen kollektiven »Spirit« (Herr Hammer, Jube) oder zumindest Loyalität gegenüber dem Träger zeigen bzw. entwickeln.

Diese – auf verschiedene Weise – ›einnehmende‹ Führungspraxis bestimmt offenbar noch sehr viel mehr den Alltag des mittleren Managements, also z.B. dem von pädagogischen oder Pflegedienstleitungen. Diese über-

nehmen vielfach eine Beratungs- bzw. Vermittlungsfunktion, z.B. durch Fachgespräche (z.B. bezogen auf Arrangements im Kursbetrieb der Bildungsträger oder die Ausgestaltung von Pflege- bzw. Betreuungsprozessen) sowie die Erörterung von Alltagskomplikationen (z.B. beim Umgang mit Nutzer:innen und Angehörigen). Auch hier wird Überzeugungsarbeit geleistet, wobei es – folgt man den Interviews – nicht selten auch um die Bewältigung von Überforderung geht, z.B. jener, die bei den Beschäftigten durch Rollendiffusität entsteht (Wissensvermittlung und soziale Begleitung; körperliche bzw. häusliche Versorgung und kümmernde Betreuung). Es wird von Anstrengungen des mittleren Managements berichtet, persönlichen Bedarfen der Beschäftigten Rechnung zu tragen (z.B. bei der Tourenplanung oder der Organisation des Kursbetriebs etc.) – was nahelegt, dass etwaige negative Gefühle hier abgefangen werden (sollen). Besonders deutlich kommt dies in dem von uns befragten ambulanten Pflegedienst zum Tragen, in dem auf Betreiben des mittleren Managements Touren eigens für Mütter geplant werden (Herr Ritter, AP) und sich auch um Bedarfe der Kinderbetreuung gekümmert wird: »›Kriegen wir alles hin. Gibt's für alles 'ne Möglichkeit.‹ Und das hat auch funktioniert« (Frau Klage, AP). Eine ähnliche Haltung leitet Aktivitäten der Teammoderation, die einerseits das Ziel verfolgen, Organisationsziele so gut wie möglich im Sinne von Nutzer:innen zu bedienen und dabei andererseits Belastungen für das Personal klein zu halten (z.B. Krankenstände). Die emotionale Seite dieser Prozesse wird moderiert durch eine ›Kummerkasten‹- oder »Boxsack[funktion]« (Frau Klopfer, AP) von Leitungspositionen sowie deren Bereitschaft, mitunter unangenehme Aufgaben bei der Bewältigung von Spannungen zu übernehmen – etwa im Umgang mit ›schwierigen Kund:innen‹ und Auftraggebern auch mit dem Zweck, Mitarbeitende zu schützen (vor Stress, vor schlechter Behandlung, vor Unzumutbarkeiten[116]). Oft geht es auch um Rückendeckung bei Fehlern bzw. Unsicherheiten, nicht zuletzt gegenüber externen Prüfinstanzen. Generell sehen Befragte aus dem mittleren Management ihre Rolle auch darin, dem Personal bestimmte Handlungsspielräume zu belassen, ob nun pädagogisch oder im Prozess der Sorgearbeit – was von ihnen mitunter als emotional »anstrengend« (Frau Klage, AP) empfunden

116 Eine Pflegedienstleitung muss bei einem in unhygienischen Verhältnissen lebenden Kunden anrufen, weil ihre Mitarbeiter:innen »einfach wirklich fast spucken müssen, ne? […] Das sind Gespräche, da reiße ich mich auch nicht drum, ne? So. Also das ist einfach schwierig, das zu machen. Aber ich hab' natürlich ja auch 'ne Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber« (Fokusgruppe AP).

wird, auch weil sie sich hier in einer ›Sandwich-Position‹ zwischen Top-Management und ausführendem Personal sehen bzw. bewegen. Einige Leitungskräfte beobachten angesichts all dieser Anforderungen bei sich selbst, dass sie eigene Belange zurückstellen oder vernachlässigen und dies emotional belastend ist. Beispielsweise berichtet eine Pflegedienstleitung, dass sie sich stets um Andere kümmere, »aber manchmal reicht's dann nicht mehr für mich so« (Fokusgruppe AP).

›Softe‹ Führung scheint also in diesen Dimensionen prekär zu sein. Überdies legt unser Material nahe, dass sie sich selten als konsistent darstellt. Vielmehr wird an den unterschiedlichsten Stellen immer auch autoritär gesteuert. Was das disziplinierende Regieren auf der obersten Hierarchieebene angeht, gibt es dies einerseits in latenter Form – z.B. bei den oben erwähnten Versuchen kollektiver Überzeugungsarbeit, bei denen an Beschäftigte appelliert wird, Zwänge zu akzeptieren, um Schlimmeres zu verhindern. Diese Botschaft beinhaltet nicht selten eine unterschwellige Drohung, mit der sich Verhaltensänderungen erwirken lassen (z.B. die Reduzierung von Krankheitsständen; die Engführung des Pflege- oder Bildungsauftrags im Arbeitsalltag). Gleiches gilt für Hinweise aus der Organisationsspitze an die Belegschaft(en), dass im Falle hoher Krankenstände auf unbeliebte Zeitarbeit (in der Pflege) zurückgegriffen werden müsse, oder bei verlorenen Ausschreibungen (in der Jugendberufshilfe) Verträge nicht verlängert werden könnten – das müsse man »verstehen«. Einige Befragte berichten, dass auf (vom Top-Management so eingestuftes) Fehlverhalten – anders als in vergangenen Zeiten – arbeitgeberseitig mittlerweile auch mit Kündigung(sdrohung)en reagiert wird. Dies betrifft insbesondere die Pflege, in der ›Arbeitszeitbetrug‹ und nach Auffassung des Managements nicht gerechtfertigte Krankmeldungen moniert und hart geahndet werden. Intern veranlasste formalisierte Kontrollen und Evaluationen (etwa bezogen auf Dokumentationspflichten oder bei Beförderungen) atmen einen ähnlichen Geist. Hinzu kommen Steuerungsmethoden, mit denen Marktdruck auf mittlere Führungsebenen weitergegeben wird (ergebnisabhängige Vergütung; standortbezogene Bilanzen, die für alle offengelegt und trägerintern verglichen werden), wobei solche Methoden die Betroffenen zumindest am Anfang »schon [ein] bisschen unter Druck [setzen]« (Frau Klage, AP). Zeitarbeit und Befristungen gelten mitunter – latent – auch als nützliches Managementinstrument, um organisationsintern bestimmte Zeitstandards, die Akzeptanz von Flexibilitätszumutungen oder agiles Mitwirken an Akquisetätigkeiten zu gewährleisten. So berichtet ein Geschäftsführer aus dem Bereich der Pflege, dass ein:e Zeitarbeitnehmer:in mit einer Tour schneller fertig ist als »'nen ei-

gener Mitarbeiter – […] so, da kann man sich fragen: Was passiert da?« (Herr Mauer). In diesem Zusammenhang ist auch auffällig, dass die Standortleiterin eines Weiterbildungsträgers angibt, sich mit dem Betriebsrat »verfeindet« (Frau Geiger) zu haben. Offensichtlich ist, dass Kommunikationen und Verhaltensweisen wie die hier aufgeführten die Adressat:innen immer auch emotional ansprechen: Diese haben Drucksituationen vielfach verinnerlicht, reagieren auf diese mit den in vorherigen Abschnitten und nachfolgend umrissenen Gefühlslagen und Attitüden.

Das betrifft nicht zuletzt das mittlere Management und dessen Umgang mit Führungsstrategien. Druck von außen oder oben wird – mal latent, mal offen – durchaus begrüßt, denn es sei, »gut, dass mal jemand von außen kommt« (Fokusgruppe SP) und Arbeiten unter »Kontrolle, ist alles gut« (Fokusgruppe AP). Disziplinierende Initiativen der obersten Hierarchieebene gegen (angeblich) unproduktive Mitarbeiter:innen finden hier ebenfalls Beifall, obwohl man sich zugleich »schützend vor die Mitarbeiter« stellen will. Aber es besteht eben Misstrauen: »Ich lass mich nicht gerne ausnutzen« (Fokusgruppe SP). So wird (wenigstens in den von uns beforschten Pflegeorganisationen) Stimmung gegen »schwarze Schafe« gemacht – also Mitarbeitende, die sich nicht an Arbeits- und Zeitregeln halten oder sich häufiger krankmelden. Entsprechend wird das mittlere Management von einigen Beschäftigten nicht (nur) als Unterstützung erfahren, wenn es um die Bewältigung komplexer Arbeitsanforderungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen geht. Befragte führen aus, sie spürten hier nicht immer den gewünschten Rückhalt, wenn z.B. Leasing-Kräfte »aus ökonomischen, wirtschaftlichen [Gründen] […] nicht mehr angefordert [werden]«, obwohl Beschäftigte »ständig […] ausfallen, weil wir nicht mehr können. Das wird einfach ignoriert« (Frau Paula, SP). Leitungen scheinen mitunter unsensibel für Alltagsprobleme zu sein oder agieren als verlängerter Arm einer an *Compliance* orientierten Organisationsspitze (z.B. in puncto Dokumentationsdisziplin oder Vermeidung von Schattenleistungen in der ambulanten Pflege). Manche erklären, dass sie Führungskräfte mit ihren administrativen Funktionen ohne unmittelbare Involvierung in die ›Arbeit am Menschen‹ als abgehoben empfänden und diese in ihren ›Bürojobs‹ auch weniger belastet seien. So beobachtet eine Pflegerin, dass bei dem Leitungspersonal im Büro scheinbar ein »bisschen Kaffeekränzchen«-Stimmung herrsche, »wo ich mir manchmal dann auch so denke: Ja, das ist ja schönes Arbeiten irgendwie« (Frau Vogel, AP).

Hinzu kommt, dass Mitarbeitende, aber auch Leitungskräfte im mittleren Management, äußern, es gebe von Seiten der Vorgesetzten zu wenig

Anerkennung und Wertschätzung.[117] Beklagt wird nicht selten inkonsistente Führungspraxis, die zwischen softem Umgangsstil und eigenmächtigem bzw. machtbewusstem Auftreten hin und her changiert oder auch als »launisch« (Frau Paula, SP; Frau Vogel, AP) erfahren wird. Insoweit sowohl einnehmende als auch disziplinierend ausgerichtete oder wirkende Steuerungspraktiken zum Tragen kommen, zeigt sich in den Organisationen mithin ein **mäandrierendes Management**. Die entsprechende Inkonsistenz – welche mit der Managementfunktion an sich, aber eben auch mit den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen und ihren widersprüchlichen Anforderungen zusammenhängt, manifestiert sich auch in Selbstbeschreibungen des Führungspersonals, das sich als idealistisch *und* realistisch, als sach- *und* formalzielorientiert, als beteiligungsorientiert *und* eigensinnig darstellt bzw. inszeniert. Exemplarisch dafür steht folgende Aussage eines Geschäftsführers in der Jugendberufshilfe zum Charakter seiner Einrichtung: »Es ist eben auch ein Dienstleistungsunternehmen, das verstehen wir auch so. Gleichwohl ist natürlich das Zentrum unseres Handelns [...] der Mensch« (Herr Hammer).

Ein besonderer Faktor sind hier auch Führungswechsel, welche von Beteiligten im Nachhinein als Umbrüche charakterisiert werden, wobei bei entsprechenden Beschreibungen die gegenwärtigen Verhältnisse meist als Verbesserung der vergangenen gedeutet werden, auch von Teilen des mittleren Managements. Als – durchaus stimmungsaufhellende – Fortschritte gelten dabei die Erteilung von (mehr) Budgetverantwortung, ein strengeres Auftreten gegenüber (angeblich) Veränderungs- oder Leistungsunwilligen, aber auch Reorganisationsmaßnahmen wie die Zusammenlegung von Standorten oder die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten.[118] Von Beschäftigten der Ausführungsebene werden solche Dynamiken kaum benannt; die

---

117 Gewünscht ist »mehr Lob und Anerkennung« (Frau Paula, SP), man will »einfach gesehen werden – und nicht nur von der Abteilungsleitung, sondern auch von der Geschäftsführung« (Frau Ganzer, Jube). Auch das mittlere Management spricht davon, dass ein solcher Wunsch besteht, aber unerfüllt bleibt: Man »reißt sich den Arsch auf. Ich, ne? Sozusagen. Und dann kommen aber Mitarbeiter rein und sagen: ›Ja was hast denn da wieder?‹« (Fokusgruppe AP).

118 So sei das Management des Trägers dabei, die Organisationen »noch so ein bisschen umzukrempeln [...] Und wir machen da jetzt ,ne Republik à la Deutschland draus (lacht). Also die PDLs, die Standorte, sind relativ selbstständig« (Herr Dreher, AP).

Folgen entsprechender Umstellungen stellen sich für sie als in emotionaler Hinsicht durchaus ambivalent dar[119] oder bleiben unsichtbar.

Mit den beschriebenen organisationalen Steuerungsprozessen ist eine Moderation des Gefühlshaushalts in den Diensten und Einrichtungen verbunden. Softe Führung hat das Potenzial, negative Emotionen wie Ärger, Frust und Angst zu dämpfen, während disziplinierende Kommunikation mit Ängsten operiert und so zunächst Compliance erzeugt – was indes zugleich Engagement frustriert und neuen Ärger provoziert. So berichtet eine Pflegekraft, dass die ohnehin schon zu wenigen Fachkräfte »nicht gehalten werden, weil sie vergrault« (Frau Paula, SP) würden, auch von der »Leitungsebene« (ebd.). Mäandrierendes bzw. inkonsistentes Managen sorgt – je nach Ambiguitätstoleranz bei den Adressat:innen – für zusätzliche Ernüchterung oder Enttäuschung.

### Emotional-tentatives Ausagieren und Selbstregieren auf der individuellen Ebene

Vor dem Hintergrund der als belastend wahrgenommenen institutionellen Restriktionen sowie der Erfahrung einer mäandrierenden, immer auch emotional strapazierenden Managementpraxis stellt sich die Frage nach der Verarbeitung beider regulativer Impulse durch die Beschäftigten in ihrer Rolle als *Mit-* bzw. *Interaktionsarbeitende*. Cum grano salis lassen sich dabei zwei Umgangsformen unterscheiden: ein eher mit negativen bzw. belastenden Empfindungen verbundenes emotional-tentatives, mithin je nach Situation versuchsweises Ausagieren von Spannungen einerseits, eine eher mit positiven Emotionen unterlegte Neigung zum gouvernementalen Selbstregieren andererseits. In beiden Varianten geht es um *Coping*-Prozesse, jedoch fallen die emotionale Unterfütterung dieser Prozesse sowie der Umgang mit bestehenden Freiheitsspielräumen jeweils unterschiedlich aus. Persönlichkeitsmerkmale sind dabei gewiss kein unwesentlicher Faktor, der aus soziologischer Perspektive allerdings ›vor die Klammer gezogen‹ werden muss.

---

119 So wehrt sich eine Pflegedienstleitung dagegen, für übergeordnete Organisationsangelegenheiten die Verantwortung zu übernehmen: »Es gibt manche Dinge, wo ich dann auch ganz klar sage: ›Lieber Geschäftsführer. Das//Ich bin hier angestellt genau wie Sie. Das nicht mein privater Laden. Dementsprechend kann ich gewisse Dinge auch so nicht entscheiden und erwarte, dass in dem Fall und dem Bereich Sie entweder mit unterstützen oder ned. […] Bin nicht selbstständig. So, wo ich denke, dafür gibt's eben halt die Geschäftsführung. Weil sonst, was macht der denn, in Anführungsstrichen?« (Frau Klage, AP).

Betrachtet man zunächst die Formen des **emotional-tentativen Ausagierens** von wahrgenommenen Spannungen, so zeigt unser Material, wie die Befragten versuchen, individuelle Passungen zu finden zwischen dem, was ihnen begegnet und dem, was sie glauben, selbst ausrichten zu können. Hier geht es dann um Formen des *Copings*, bei denen die Akteur:innen den Umgang mit Erlebtem gerade auch emotional mit sich selbst ausmachen. Diese Coping-Prozesse verlaufen suchend und basieren oft auf Provisorien bzw. *Trial-and-Error*-Schleifen – und sind im Kontext strikter Vorgaben schnell emotional belastend: Man bemüht sich um machbar erscheinende Arrangements, wird dabei indes nicht selten von Rückschlägen oder situativ von den Dynamiken des ›Interaktionsfalls‹ (eine zu betreuende Person; ein Lehrgangsteilnehmer in sozialen Schwierigkeiten etc.) eingeholt.[120] Verwiesen wird somit u.a. auf die kräftezehrende Notwendigkeit, sich im Arbeitsalltag – quasi wie ein »Chamäleon« (Herr Herbert, Jube) – immer wieder an Unvorhergesehenes anzupassen (siehe Feinanalyse in Kap. 3.4.4). Teilweise kommt es hier offenbar auch zu blindem Aktionismus, beispielsweise bei der Vorbereitung auf externe Evaluationen.[121] Im Zuge solcher Verarbeitungsprozesse werden nicht wenige Beschäftigte innerlich aufgerieben bzw. fühlen sich zerrissen; gefragt sind jedenfalls »Nerven wie Drahtseile« (Frau Buche, SP), über die nicht alle Beschäftigten gleichermaßen verfügen.

In unseren Fallstudien zeigen sich verschiedene Varianten der emotionalen Vermittlung der entsprechenden Prozesse. Die Darstellungen von Befragten verweisen erstens auf ein mit ›Spannungsabfall‹ verbundenes **Sich-Einrichten in als unveränderlich empfundene Zustände**, die man dann irgendwie über sich ergehen lässt oder sogar in ein resignatives Arrangement mit dem aktuellen Arbeitskontext führen, nach der Devise »es ist schon okay wie es ist« (Frau Förster, AP, Feinanalyse in Kap. 3.4.2). Die Wahrnehmung versperrter oder geringer Handlungsoptionen erzeugt hier eine ›ernüchterte‹ Konformität mit Vorgegebenem und eine Hinnahme eigentlich ungewollter Wirksamkeitsgrenzen. Das korrespondiert nicht selten mit Versuchen der persönlichen

---

120 Insbesondere im Bereich der Jugendberufshilfe sei es häufig »ziemlich frustrierend«, wenn ein Teilnehmer »zehn Monate, elf Monate durchhält und [dann] sagt, er kann nicht mehr« (Herr Herbert, Ausbilder, JBH).

121 Eine Abteilungsleiterin von Jube zeichnet hiervon ein plastisches Bild: »Und dann laufen hier alle Amok und hängen irgendwelche Schilder auf und machen und tun« (Frau Ganzer, JBH).

Distanzierung bis hin zur inneren Kündigung, also einer abgestumpften Arbeitseinstellung bzw. einem ›Dienst nach Vorschrift‹: »Geht gar nicht. Aber gut okay ich muss da durch. Und dann ist es gut« (Frau Tappelt, SP), so formuliert beispielsweise – mit resignativem Unterton – eine Pflegekraft ihre Unzufriedenheit mit der ihr zugewiesenen Station. Auch starke Grenzziehungen bzw. ›*disengagement*‹ gegenüber Nutzer:innen oder das Bestreben, sämtlichen Konflikten (so weit wie möglich) auszuweichen, passen in dieses Schema.[122] Für den Bereich der stationären Pflege wird in diesem Zusammenhang zudem die (angebliche) Neigung von Mitarbeitenden thematisiert, unnötige Krankschreibungen zu veranlassen (s.u.) und auf diese Weise bestehende Belastungen gleichsam auszusitzen: »Umso unzufriedener man wird, umso schneller, bin ich der Meinung, geht man zum Arzt […]. Was man vielleicht, wenn man sich wohl fühlt hier nicht so machen würde« (Frau Buche, SP).

Beobachten lässt sich zweitens eine **Beschränkung eigener berufsethischer Ansprüche** und Einsatzbereitschaften bzw. das **Austesten von (Belastungs-)Grenzen**, um ein Mindestmaß an emotionaler Stabilität und ›Funktionstüchtigkeit‹ aufrechtzuerhalten. Die Akteur:innen nehmen sich hier also selbst zurück und suchen Kompromisse. Hier kommt es dann zu einem situativen Austarieren von eigentlich Notwendigem und faktisch Möglichem bzw. einem Ausbalancieren von Zuwendung und Eigenfürsorge.[123] Das schließt allerdings nicht aus, dass Schuldgefühle entwickelt werden, wenn Erhofftes oder Erwartetes nicht gelingt (eine Ausschreibung; Hilfe- bzw. Bildungsarrangements; einzelne Arbeitsverrichtungen) – selbst wenn meist als widrig erachtete institutionelle Rahmenbedingungen verantwortlich gemacht werden, wenn Pflegebedürftige »auf der Strecke« bleiben (Frau Trix, SP) oder der:die ein:e Teilnehmer:in einer Fortbildungsmaßnahme »leidet« (Herr Racker, WBO). Hier bleibt dann häufig nur die Hoffnung auf bessere Zeiten in einer fernen Zukunft.

---

122 Derartiges geschieht beispielsweise in ambulanten Pflegesettings, wenn ›schwierigen‹ Klient:innen das »Recht zu verwahrlosen« (Frau Förster) zugeschrieben wird.

123 Eine stationäre Pflegekraft findet hierfür angesichts einer drohenden Arbeitsüberlastung deutliche Worte: »Dann bleiben eben Sachen liegen […] Und wir sind zu doof manchmal. Wir arbeiten, arbeiten und versuchen […] dies und jenes. Ja wie bekloppt bin ich denn? Die Zeiten sind vorbei. Mach ich nicht mehr […] Ich will schon eigentlich meine Rente noch erleben. Und möchte auch noch viel von meinem Leben haben. Und nicht vorher schon mit ‘nem Herzinfarkt oder Schlaganfall irgendwo in der Ecke liegen« (Frau Tappelt).

Drittens korrespondiert das oben beschriebene emotionale Erleben in den Arbeitskontexten vieler Befragter mit **Streiterfahrungen bzw. Zerwürfnissen**, die sich auf Nutzer:innen (und Angehörige), Kolleg:innen, Vorgesetzte, und auch externe Prüfer:innen beziehen. So kommt es beispielsweise zu Unmut gegenüber als (über-)fordernd wahrgenommenen Pflegebedürftigen[124] oder als blockierend empfundenen Eltern. Berichtet wird zudem von »verstrickten Beziehungsmuster[n]« (Frau Klare, Jube) in Arbeitskontexten der Jugendberufshilfe und demotiviert erscheinenden Klient:innen, welche teilweise eine »Leck-mich-am-Arsch-Haltung« (Herr Racker, WBO) an den Tag legten, wie es ein Lernbegleiter der öWB ganz unverblümt ausdrückt.

Hinzu kommt die Empörung über Kolleg:innen, die wiederum unterschiedlich ausgelebt wird. Was diesbezüglich in Arbeitsorganisationen alltäglich ist, wird in unseren Fallstudien dadurch angefeuert, dass sich viele einem – emotional belastenden – Dauerleistungsdruck von verschiedenen Seiten ausgesetzt fühlen und bei anderen (zu) beobachten (meinen), dass diese sich dem Druck entziehen und ihn dadurch für alle verschärfen.[125] Nicht selten steht der Verdacht im Raum, dass andere nicht mitziehen oder schlecht arbeiten. So scheint sich die Fehlertoleranz gegenüber Neueinsteigenden oft auf niedrigem Niveau zu bewegen, »als wenn man nur drauf wartet, noch ‘nen Schwächeren gefunden zu haben« (Herr Mauer, Pflege), wie uns ein Geschäftsführer zu verstehen gibt. Die Toleranz bzw. das Verständnis gegenüber anderen Funktionsgruppen im Betrieb (Ausführende vs. Leitungskräfte; Sozialarbeit und Betreuung vs. pflegerische Versorgung bzw. technische Berufsausbilder:innen) sowie gegenüber Diskrepanzen in der Komfortabilität von Arbeitskontexten – die Personal- und Ressourcenausstattung einzelner Abteilungen oder Projekte betreffend – scheint unter dem o.g.

124 Dieser Unmut verstärkt sich bei einer Pflegekraft noch zusätzlich durch das Gefühl mangelnder Wertschätzung: »Tja vor 19 Jahren waren sie noch lieb. Dankbar. Hilfsbereit. Haben irgendwie geholfen oder//Heutzutage […] sind sie fordernd. […] Aggressiv. Denken sie sind im Hilton. […] Drücken nur auf den Klingelknopf. Und wenn man nicht kommt, na dann ziehen sie so’n Gesicht. Weil sie ja nicht verstehen, dass du ja nicht gleichzeitig fünf Arme und fünf Beine hast. Du bist keine Krake« (Frau Paula, SP).

125 Besonders prominent ist dies in der stationären Pflege im Zusammenhang mit (Zigaretten-)Pausen: »Also ich denk immer ‘n ganz großes Hauptproblem ist zwischen Rauchern und Nichtrauchern. Weil die Raucher ziehen sich immer zurück. Die gehen auf den Balkon, die gehen in Garten ja. Ähm und die, die oben sind, wenn’s klingelt, die. Naja, denen bleibt ja nichts übrig. Klar arbeiten die dann in dem Moment. Und das ist […] für alle Nichtraucher sag ich mal denk ich mal ‘n Problem« (Frau Buche, SP).

Druck ebenfalls zu leiden. So unterstellen z.B. einige Pflege(fach)kräfte ihren Teamleiter:innen, sie würden sich regelmäßig ihrer ›eigentlichen‹ Arbeit entziehen: »Ach die sitzt wieder im Büro, die macht ja da gar nichts – und dann kommen die Sprüche« (Frau Eleni, SP), so zitiert eine Teamleiterin die von ihr wahrgenommenen Vorwürfe. Auch die o.g. Aversionen gegen (angeblich) ›Leistungsunwillige‹ in der Belegschaft finden hier einen wichtigen Nährboden. Gleiches gilt für Mobbing-Erfahrungen, über die uns Beschäftigte aus der Pflege berichten sowie Darstellungen, die auf (angebliche) Inkompetenzen bei Kolleg:innen als Ursache für (emotional) belastende Alltagsprobleme abstellen.

Solche Wahrnehmungen sorgen nicht selten für eine **notorische Belastung des Betriebsklimas.** Wenigstens in Teilbereichen der von uns untersuchten Einrichtungen bzw. Träger herrscht schlechte Stimmung, es wird Unmut geäußert über fehlende Absprachen, die (angeblichen) Unterschiede in der Gewissenhaftigkeit von Beschäftigten, oder fehlendes Interesse an persönlichen Kolleg:innenkontakten außerhalb des Berufsalltags. Eine Befragte zeichnet das Bild eines »Spießrutenlauf[s]« (Frau Ganzer, Jube) angesichts verbreiteter Anzeichen einer Verdachts-, Neid- und Missgunstkultur in ihrer Organisation. Diese wird – was die internen Organisationsverhältnisse betrifft – getragen von den o.g. Empörungsgefühlen (z.B. der Kritik an angeblich Leistungsunwilligen oder unsensiblen Führungskräften). In der Pflege werden die o.g. Krankschreibungen zwar auch mit bestehenden Belastungen und Unzufriedenheiten in Verbindung gebracht, oft steht jedoch der Vorwurf im Raum, hier erhole sich jemand auf Kosten des Kollektivs.[126] Eine wichtige Rolle spielen aber auch persönliche Animositäten, die für Arbeitsorganisationen nicht untypisch sind, sich in den untersuchten Einrichtungen bzw. Trägern unter den als hart empfundenen institutionellen Bedingungen aber besonders zuspitzen und sogar in Verbitterung münden können (etwa wenn Sonderbelastungen betriebsintern nicht gewürdigt werden; Ältere Jüngere abwerten; ›Krankfeiern‹ nicht kompensierbar ist und u.a. in diesem Zusammenhang organisationsintern über angebliche »schwarze Schafe« gelästert wird). Unmut richtet sich auch gegen Vorgesetzte, etwa dort, wo es zur unvermittelten

126 »Jeder kann krank werden, aber ähm ist schon manchmal ‘ne blöde Situation. Man geht in Urlaub und kommt aus’m Urlaub und dann krank, das ist schon ‘n bisschen komisch« (Frau Tappelt, Pflegerin in der SP).

Verschiebung von Personal in andere Einsatzorte bzw. Aufgabenfelder kommt oder wenn es um interne Beförderungen geht.[127]

Viertens wird von **Konflikten mit Repräsentant:innen von Evaluations- und Prüfinstanzen sowie Kostenträgern** berichtet, deren Verhalten mitunter als arrogant, erniedrigend und ungerecht empfunden wird und wenigstens latent Aggressionen hervorruft, v.a. weil das Gefühl dominiert, dass man häufig »wirklich auseinandergenommen [wird]«[128] (Frau Orsal, WBO), und bei den Beschäftigten »innerlich ein verdammt großer Druck«[129] (Frau Latz, SP) entsteht. Diese Instanzen fungieren hin und wieder auch als Blitzableiter, die dabei helfen, den Unmut über die Verhältnisse in den von uns betrachteten Branchen gleichsam zu sublimieren. Emotional Belastendes kann dann als Pech oder Zufall (z.B. bei Ausschreibungen im Weiterbildungssystem) und die Absurdität von Verfahren (z.B. Leistungsevaluationen) begriffen werden – woraus dann allerdings eine grundsätzlichere Institutionenskepsis erwachsen kann, wovon z.B. auf die Prüfsituation gemünzte Begriffe wie »Blackbox«[130] (Frau Geiger, WBO) oder »Anklagebank«[131] (Fokusgruppe SP) zeugen.

Es bleibt schließlich die Möglichkeit einer **grundsätzlichen persönlichen Umorientierung** – also die Suche nach neuen Arbeitgebern oder einer anderen beruflichen Tätigkeit. Über Optionen für berufliche Umorientierung wird häufig gesprochen, wobei die erlebte Personalfluktuation für die Verbleibenden belastend erscheint und Zwänge des emotionalen Ausagierens verstärkt, da sich »die Arbeit dann noch mehr verdichtet« (Frau Geiger, WBO) und einem anhaltenden »Eiertanz« (ebd.) gleicht. Die Ausstiegsoption erscheint freilich nicht allen realistisch, viele hängen ›ihr Herz‹ an Beruf oder Arbeitsplatz.

---

127 In diesem Kontext benennt eine stationäre Pflegekraft Zukunftswünsche, die die beschriebenen Spannungen gut reflektieren: »Ein bisschen mehr entgegen kommen von den Leitungen und […], die Wünsche der Mitarbeiter zu respektieren und versuchen zu erfüllen. Und die bestehenden Teams – wie man heut so schön sagt – nicht auseinander zu nehmen. Die sich verstehen. Die sollen bitteschön so zusammenarbeiten. Sonst funktioniert das ganze System nicht. Weil, nämlich, was hab' ich denn davon oder die Kollegen, die sich nicht verstehen, die noch nicht mal 'nen Wort miteinander wechseln zum Beispiel, wenn sie zusammen in 'ner Schicht sind, das bringt doch nichts« (Frau Paula, SP).

128 Bezogen auf die Prüfprozesse der BA

129 Bezogen auf die Prüfprozesse des MDK

130 Bezogen auf die Transparenz der Evaluation(skriterien) der BA

131 Bezogen auf die Prüfprozesse des MDK

Wer einerseits resigniert, sich andererseits aber nicht lösen kann von eigenen Ansprüchen, benötigt zuweilen professionelle Hilfe. Bei sämtlichen der von uns beforschten Organisationen finden sich jedenfalls Burnout-Episoden besonders in Managementfunktionen. Die zeitweise (Selbst-)Suspendierung vom Arbeitsleben kann als emotionales Ausagieren von Spannungen begriffen werden und Beschäftigte veranlassen, im Job zurückzustecken, indem beispielsweise auf Teilzeit umgestellt oder der Einsatz in Nachtschichten abgelehnt wird. Dies führt allerdings potenziell zu einer »Zäsur« in der »eigenen Karriere« (Herr Kamm, Jube), wie uns die Führungskraft eines Bildungsträgers offenbart.

Insgesamt bewegt sich das auf bestehende bzw. wahrgenommene Spannungen bezogene emotional-tentative **Ausagieren zwischen den Polen Fatalismus und ›Reaktionismus‹.** Fatalismus herrscht vor, wo Zeitknappheit, das Verhalten von Kostenträgern oder Nutzer:innen, sowie Passivität bzw. Unsensibilität von Politik und Gesellschaft achselzuckend hingenommen werden, auch weil unterstellt wird, dass alles überall (also auch bei anderen Einrichtungen bzw. Trägern) ähnlich ist[132], und mitunter der Eindruck vorherrscht, die Leistungserbringung ließe sich nicht anders organisieren bzw. regulieren. Vonseiten des Managements wird den Branchenverhältnissen zwar ein gewisser »Wahnsinn« attestiert, doch sieht man hier »keine gute Lösung […], wie es anders sein könnte« (Herr Becker, WBO). ›Reaktionismus‹ zeigt sich dort, wo ›Dampf‹ bei Unbeteiligten bzw. ›Unschuldigen‹ abgelassen wird oder sich Spannungen in Empörungen über Kolleg:innen entladen (ungeachtet der Frage, ob diese sich nach den bestehenden Normen tatsächlich unkorrekt verhalten oder nicht). In den Interviews finden sich zudem Andeutungen, wonach Beschäftigte ihren Frust an Nutzer:innen oder sogar an (eigenen) Familienmitgliedern[133] auslassen, sowie (vereinzelt) Ressentiments gegenüber einem (angeblich) leistungsunwilligen »jungsche[n] Volk« (Frau Paula, SP) oder vom Sozialstaat priorisierten Geflüchteten.

---

132 »Wir sind nicht die Einzigsten wo, das ist überall Personalmangel. Und überall muss gearbeitet werden. So seh' ich das« (Frau Eleni), so z.B. eine Teamleiterin aus dem stationären Bereich, bezugnehmend auf Kolleg:innen mit Wechselabsichten.

133 Folgendes Zitat illustriert, dass Beschäftigte diese Gefahr kennen: »Und was ich noch viel schlimmer finde […] wenn man sich auf Arbeit unwohl fühlt, dann patzt man die Bewohner an. Die, die eigentlich gar nichts dafür können […]. Ich nehm‹ manche Probleme auch mit nach Hause und lass die dann auch, was mir nicht so auffällt, aber meinen Eltern zum Beispiel, lass das dann auch an den Kindern aus und die wissen sofort, dass irgendwas auf Arbeit wieder war« (Frau Buche, stationäre Pflegefachkraft).

Zwischen den Polen bewegen sich die geschilderten Versuche des **Sich-selbst-Zurücknehmens** und auch Formen **zaghafter Widerständigkeit**. Die Selbstbeschränkung äußert sich in den o.g. Kompromisslösungen, aber mitunter auch in der Akzeptanz niedriger Gratifikationen, wie die Hauswirtschaftskraft eines ambulanten Pflegedienstes darlegt: »Und das ist nun mal ein Job – das ist noch nicht mal ein Lehrberuf. Also es ist, jeder kann das machen. Was will man da groß verlangen, ne?« (Frau Förster). Widerständigkeit flackert dort auf, wo genau dies als eigentlich nicht hinnehmbar dargestellt wird, Beschäftige sich von einer ihnen abverlangten ›Verkäufer:innenrolle‹ (etwa in der ambulanten Pflege[134]) distanzieren, Konflikte mit Kostenträgern bzw. Prüfungsinstanzen aktiv ausgetragen werden oder kommuniziert wird, man könne mit dem Personal nicht *alles* machen bzw. Entgrenzungszumutungen durch persönliche Grenzziehungen entgegengewirkt wird (z.B. durch das Verschieben von Aufgaben oder zuweilen auch das Einschalten der Personalvertretung). »Ich mach' pünktlich Feierabend. Und wenn die Arbeit liegt, dann liegt die Arbeit« (Frau Tappelt, SP). Auch die Beschäftigung mit Optionen zur Abwanderung aus dem Beruf oder zu anderen Arbeitgebern lässt sich dieser Reaktionsform zuordnen. Allerdings lässt sich aus den Berichten der Befragten ableiten, dass diese Arten von Widerständigkeit im Arbeits- und Organisationsalltag oft nicht durchdringen bzw. latent bleiben.

Grundsätzlich zu unterscheiden von all diesen Reaktionsformen bzw. dem mit negativen bzw. belastenden Gefühlen verbundenen Modus des emotional-tentativen Ausagierens ist eine Form des Umgangs mit den bis hierhin beschriebenen Spannungen, die mit *positiven Emotionen* verbunden ist und auf Mechanismen des *Selbstregierens* verweist. Hier geht es um diverse, emotional unterlegte Grundhaltungen auf Seiten von Organisationsakteur:innen – primär, aber nicht nur des oberen und mittleren Managements – mit deren Hilfe Spannungen als schwierige, aber motivierende Herausforderung begriffen werden. So äußert sich beispielsweise eine pädagogische Bereichsleiterin der WBO mit Bezug auf die diffizilen Rahmenbedingungen der Arbeit wie folgt: »Also wenn ich sagen würde: ›Hey, alles 100 Prozent so wie ich mir das vorstell',

---

134 Das darauf bezogene Unwohlsein bringt eine ambulante Pflegehelferin in folgender Aussage deutlich zum Ausdruck: »Und wenn ich mir vorstelle, die [Pflegebedürftigen] bekommen 'ne extra Rechnung für 'ne Leistung, die ich gerne gemacht habe. Und die manchmal ziemlich teuer honoriert ist. Ne, das möcht' ich nicht […]. Und ich mach es einfach« (Frau Walther, AP).

wär's wahrscheinlich der Punkt zu sagen: ›Okay. Auf Wiedersehen. Neue Herausforderung‹« (Fokusgruppe WBO). Organisationsakteur:innen, die ihren individuellen Handlungsradius so interpretieren bzw. zu nutzen versuchen, entwickeln also eine **emotional unterfütterte Gouvernementalität**. Im mittleren Management ist diese nicht zuletzt mit der Überzeugung verbunden, man müsse als Vorbild vorangehen. Die ›harten‹ institutionellen Bedingungen sind dann ein Ansporn und ein mäandrierendes (Top-)Management etwas, was man aushalten kann und muss. Auch bei Beschäftigten mit ausführenden Funktionen zeigt sich nicht selten die Bereitschaft, (Zusatz-)Belastungen – auch mit kämpferischer Attitüde – auf sich zu nehmen. In diesem Fall gelten ungeplante bzw. unvermittelt veränderte Arbeitsaufgaben eher als reizvoll denn als belastend.

Das von uns analysierte Material verweist im Wesentlichen auf zwei Facetten dieses Phänomens. Erstens berichten Befragte von Bemühungen um **Affektkontrolle** bei ihren Anstrengungen, ihre Klientel trotz der empfundenen Belastungen zu bilden, zu betreuen oder zu versorgen. Insbesondere in der Pflege scheint die Devise, sich dabei »nicht[s] anmerken« zu lassen und stets zu »lächel[n]« (Frau Latz, SP) weit verbreitet. Eine solche Orientierung gehört – zumindest im Bereich der Pflege und der Sozialen Arbeit (in der Jugendberufshilfe) zum Standardrepertoire der klassischerweise weiblich konnotierten Interaktions- bzw. damit verbundener Emotionsarbeit, auch was die Herausforderung betrifft, emotional Belastendes (Todesfälle von Pflegebedürftigen; das Scheitern einzelner Teilnehmer:innen von Bildungsmaßnahmen) ›nicht mit nach Hause zu nehmen‹. Jedoch zeigt unsere Analyse, wie diese Form der Affektkontrolle mit den hier bestehenden Organisations- und Arbeitsverhältnissen vermittelt sind. Es wird z.B. erklärt, man wolle Implikationen der ›harten‹ institutionellen Bedingungen und der managerialen Steuerung von Nutzer:innen so gut wie möglich fernhalten. Stressmanagement gilt als Tugend. Hinweise auf Sonderanstrengungen (informell praktizierte Überstunden, unbezahlte Heimarbeit; Übernahme von formal nicht zugewiesenen Aufgaben) verweisen auf emotionales Durchhaltevermögen bei vielen Beschäftigten und Leitungskräften. Die Einstellung einer ambulanten Betreuungs-/Hauswirtschaftskraft ist symptomatisch dafür:

> »Ich möchte ruhig dabei [bei der Arbeit] bleiben und, ja, nicht in Stress kommen. Ist für den Kunden ja auch doof, wenn ich da wie eine Abgehetzte ankomme, weil ich von A nach B nach C muss. Ne? Aber und da finde ich immer, da sollte der Kunde eigentlich überhaupt gar nichts von mitkriegen. Wenn

> man da ist, ist man zu 100 Prozent da und die Zeit steht ihm zu. Und der Rest ist dann eben unser oder, was weiß ich, mein Problem dann halt. Ja. Das ist so bei dieser Tätigkeit.« (Frau Wind, AP)

Zweitens zeigen sich **Identifikationen mit vielfach als restriktiv geltenden institutionellen Logiken**, also dem ›Geist‹ externer Vorgaben an die in den beiden Branchen tätigen Organisationen. Diese Vorgaben beziehen sich v.a. auf ökonomische Parameter wie Preise, Marktordnung und das Wettbewerbsprinzip. So bekennen sich Vertreter:innen des mittleren Managements mit Budgetverantwortung zu einem unternehmerischen Arbeitsethos, welches auf monetäre Größen fixiert ist und die wettbewerbliche Auseinandersetzung mit Anderen (Standorten; Abteilungen) als der Sache (der Organisation; der Branche) dienlich gilt. Umsatzsteigerungen sind dann zentrale Indikatoren für Organisationserfolg. Als Erfolgsmaßstab – auch als ein persönlicher – gilt überdies, wenn eine Einrichtung Resilienz aufweist und all den Widrigkeiten trotzt, die ansonsten die o.g. Systemkritik hervorrufen. Man begreift also die institutionellen Rahmenbedingungen in Pflege und Weiterbildung als im Kern sinnvoll bzw. weiterführend. Besonders deutlich manifestieren sich derartige Tendenzen u.a. in (rationalisierenden) Umgangsweisen mit externen Evaluationen. Einerseits wird betont, dass diese regelmäßig »Angst« und »Stress« auslösen, gleichzeitig wird jedoch auch darum gerungen, das Prozedere als letztlich »lehrreich und informativ« zu verbuchen – schließlich würden die Prüfer:innen »eigentlich auch nichts Böses [wollen]« (Frau Klopfer, PDL eines ambulanten Pflegedienstes).

Bei einigen Befragten zeigen sich im Zusammenhang mit diesen als bereichernd empfundenen Herausforderungen eindeutig **positive Gefühlsregungen**. Die Erfüllung des o.g. gesellschaftlichen Mandats unter komplexen Rahmenbedingungen und mit z.T. schwieriger Klientel erfüllt manche mit Stolz. Das Arbeiten im Team – sowohl auf der Ebene des mittleren Managements als auch beim ausführenden Personal – wird als motivierend beschrieben. Die Möglichkeit, in einer Leitungsposition zu arbeiten und dabei ggf. auch als Vorbild für andere zu dienen, gilt als erfüllend; bestehende Unsicherheiten und die Notwendigkeit, sich immer wieder darauf einzustellen, erscheinen reizvoll; das Wirtschaften mit knappen Mitteln bzw. das Beherrschen von Spielregeln in Märkten wird als stimulierende Angelegenheit aufgefasst; ohne Widrigkeiten im Alltag herrsche Langweile. In einer Fokusgruppendiskussion mit Leitungskräften aus der stationären Pflege wird übereinstimmend betont, man brauche stets den »Kampf« und eine gewisse »Reibung«; es ist die Rede

von »Dramen«, welche als willkommene »Abwechslung« betrachtet werden – nicht zuletzt, weil die Arbeit dadurch »alle Facetten des Lebens« (Fokusgruppe SP) widerspiegeln würde. Entsprechende Haltungen verweisen auf eine starke Identifikation mit der Organisation, der eigenen Funktion darin oder der gesamten Branche. Anpassungen an vorgegebene Logiken (z.B. Zeitbudgets oder Standort- und Trägerkonkurrenz) sind auf Seiten des Managements oft gern gesehen, und entsprechende Anerkennung von Oben wirkt motivierend, z.B. bezogen auf das eher marktförmig organisierte und eben nicht freundschaftliche Verhältnis zwischen Arbeitskräften und ›Kund:innen‹ in der ambulanten Pflege oder das Arrangieren mit dem Projektcharakter des beruflichen Engagements in der Weiterbildung. Nicht wenigen Beteiligten bereitet die Auseinandersetzung mit Risiken oder das Bewältigen von Extremsituationen offenbar Freude, auch weil sie eine bestimmte Anerkennung verspricht.

Allerdings kann – v.a., wenn es um das obere und mittlere Management geht – das emotionale **Selbstregieren zum Boomerang** werden, weil es *andere* (noch stärker) verunsichert oder gar verängstigt. Die Managementpraktiken, wie sie oben portraitiert wurden und von der soeben umrissenen Gouvernementalität angetrieben sind, erhöhen – zumal im Zusammentreffen mit der in den Organisationen weit verbreiteten ›Systemkritik‹ – gewissermaßen den ›Druck im Kessel‹.[135] Zudem kann das Selbstregieren auch scheitern. Auch dafür gibt es im Material Indizien, z.B. die bereits genannten *Burnout*-Erfahrungen. Diese scheinen zwar zuweilen quasi-heroisch konnotiert, stellen sich jedoch zugleich als emotional negativ erlebte Episoden dar, die teilweise noch nachwirken (z.B. in veränderten Arbeitszeitarrangements).[136]

Insgesamt erweisen sich Coping-Prozesse des Selbstregierens und Ausagierens als **eigendynamische Regulatoren des Gefühlshaushalts** in den Diensten und Einrichtungen. Sie befeuern Eigendynamiken, durch die negative Gefühle verstärkt oder aber gedämpft werden. Im Extremfall führen sie in Angstspiralen oder resignative Frustration, oft erscheinen sie als Quelle für

135 Etwa dort, wo die Wahrnehmung vorherrscht, die (Heim-)Leitung sei »betriebsblind« und wisse »eigentlich gar nicht, was auf den Stationen wirklich los ist« (Frau Trix, SP).

136 Für eine stationäre Pflegekraft impliziert dies, nach einem Zusammenbruch kurzerhand »raus aus den Nächten« (Frau Paula) zu gehen; für den pädagogischen Leiter von Jube führt eine »Erschöpfungsdepression« in die Rolle eines »Exoten«, der fortan als Inhaber einer »Leitungsfunktion […] wenig anerkannt […] nur in Teilzeit« tätig ist (Herr Kamm).

›Dauerärger‹, im Falle von Gouvernementalität sind sie eher (prekär) aktivierend. Unter den im Terrain vorgefundenen Bedingungen deuten sie jedoch verbreitet auf Reibungs- und Substanzverluste in den Organisationen, die von den Akteur:innen selbst nicht selten als Einschränkung von Leistungsfähigkeit gedeutet werden. Dies spiegelt sich auch in der emotional konnotierten Aussage eines Lernbegleiters der WBO wider, welcher Bezug nehmend auf die Frage, ob er es sich vorstellen könne seinen Beruf bis zur Rente auszuüben, ausführt:

> »Ja, also wenn, wenn, wenn das nicht noch weiter zunimmt mit dem Verwaltungskram und wenn uns dann nicht noch mehr Fesseln angelegt werden, weil sonst ist das, sonst wird's nur noch nervig. Und dann, dann macht's einfach kein' Spaß mehr. Ja. Also dann, dann leidet dann jeder drunter. Dann ist das mehr 'ne Qual als 'n wirkliches ähm Arbeiten« (Herr Racker).

### 3.3.2 Perspektiven auf Verbundenheit: Das Erleben und Deuten von Solidarität

Betrachtet man die in unseren Interviews zum Vorschein kommenden Aussagen zu Gefühlen der Verbundenheit mit Anderen, ergibt sich ein recht komplexes Bild, wobei die erkennbaren bzw. Orientierung stiftenden *Solidaritätskonstrukte* (im Kapitel 1. entfalteten Begriffsverständnis) je nach Referenzgruppe unterschiedlich ausgerichtet sind. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf sektorübergreifende Gemeinsamkeiten in dieser Hinsicht und betrachten – analog zum vorherigen, die in den Settings ausgebildeten Emotionsregimes charakterisierenden Abschnitt – zunächst Wahrnehmungen, die sich auf gesamtgesellschaftliche Aspekte beziehen. Es folgt eine Auseinandersetzung mit Solidaritätskonstrukten, welche auf die Branche bzw. unmittelbare Umwelt der Einrichtungen bezogen sind, bevor wir uns abschießend der Frage zuwenden, wie die Befragten Formen der (Nicht-)Verbundenheit im betrieblichen Kontext sowie im Verhältnis zu Nutzer:innen beschreiben. All dies erfolgt mittels einer Zusammenschau unserer Befunde quer zu den bestehenden Sektorgrenzen (geförderte Weiterbildung/Jugendberufshilfe; stationäre und ambulante Pflege).

#### Mangelnder Rückhalt im gesellschaftlichen Gesamtkontext

Im Hinblick auf Bezüge zum Gemeinwesen scheint in beiden Sektoren die **Wahrnehmung einer mangelnden Wertschätzung** der jeweils geleisteten

Arbeit dominant, woraus sich das Gefühl fehlenden gesellschaftlichen Rückhalts ergibt (siehe auch die Feinanalyse zu Herrn Reh im Kap. 3.4.3). Man wünscht sich mehr Anerkennung für eine als schwierig und belastend empfundene Arbeit, aber auch mehr Bedarfsgerechtigkeit bei der Finanzierung des Sozialsektors als Ganzem – nicht zuletzt aus Verbundenheit mit den Nutzer:innen. So wird der Applaus für die Pflege während der Pandemie mitunter als »schwachsinnig« empfunden (»Klatsche Klatsche […]. Und es passiert nichts«, Frau Paula, SP) stattdessen herrscht die Erwartung vor, dass sich gesellschaftliche Solidarität in barer Münze (bessere Löhne und auskömmlichere Finanzierung) materialisieren sollte.[137] Höhere Einstiegsgehälter gelten als angezeigt, gerade wenn es um Personalgewinnung geht. In der Weiterbildung wiederum blickt man neidvoll auf die Aufmerksamkeit, die die Pflege während der Coronakrise erfahren hat. Der öWB-/JBH-Sektor fühlt sich nicht nur während der Krise als besonders unzureichend anerkannt, auch wenn die eigene Branche gerade nach Krisenausbruch besonders »viel geleistet« habe (Frau Orsal, WBO). Die (teils auch in absoluter Höhe) geringen Vergütungen bzw. die in Relation zu Tätigkeiten mit akademischer Ausbildung schlechte Bezahlung gilt in beiden Bereichen als Ausdruck gesellschaftlicher Ignoranz (mehrere Beschäftigte der AP; Frau Tappelt, SP; Fokusgruppe Jube; Frau Diehla, Jube): Man sieht sich als »gesellschaftlicher Reparaturbetrieb«, muss auf der anderen Seite aber mit »permanenter Mangelverwaltung kämpfen« (Fokusgruppe WBO).

Zugleich zeigt sich **Kritik an der konkreten Ausgestaltung der Rahmenbedingungen**, etwa der Kurzatmigkeit der öWB-Förderung zu Lasten aller Beteiligter. Allenthalben wird zudem eine Entbürokratisierung bei der Dokumentation von Leistungen gefordert, um mehr Zeit für Nutzer:innenbedürfnisse zu haben (»Bürokratie ist unser größter Feind«, Herr Gerast, WBO). Im Zentrum der Kritik steht allgemein die Forderung nach mehr Personal, nicht zuletzt, um den Nutzer:innen besser gerecht werden und gute Arbeit leisten zu können. Es besteht Einigkeit, dass die erlebte permanente »Zeitnot das größte Problem [ist]« (Frau Buche, SP) und Beschäftigte in prekäre Situationen bringt, besonders bei akuten Notlagen; hier drohen immer wieder »Konfliktsituationen« (Frau Karzom, WBO), welche sich durch eine bessere Personaldecke deutlich entspannen würden, so der allgemeine Tenor. Angemahnt wird vielfach eine »humanistischere Vorgehensweise« (Herr

137 »Ich mein ich will ja kein Millionär werden, aber ‘n bisschen mehr entlohnt werden würde ich schon wollen, ja« (Frau Trix, SP).

Gerast, WBO) gegenüber den Nutzer:innen durch eine bedarfsgerechtere Ausgestaltung der Leistungserbringung in beiden Sektoren. Interessanterweise dominiert hier als Legitimationsmuster also die Verbundenheit mit den Nutzer:innenbedürfnissen, nicht so sehr die vergleichsweise unterwertig entgoltene eigene, belastende Arbeitsleistung.

Dies scheint symptomatisch für den Sozialsektor, schließt aber eine **empathische Solidarität mit ›sektorexternen Dritten‹** nicht aus, zumindest auf der mittleren Führungsebene (eher als beim operativen Personal). Bezugnehmend auf breitere gesellschaftliche Problemlagen (wie der Klimakrise oder Migrationsbewegungen) wird durchaus deren Virulenz bzw. die Komplexität hier bestehender Herausforderungen konstatiert, was die Misere des eigenen Sektors relativiere. Mithin äußert man sich solidarisch mit denen, die von solchen Problemen betroffen sind und Ansprüche auf Unterstützung anmelden – und wehrt sich dagegen, die verschiedenen, für sich jeweils als legitim betrachteten, Ansprüche gegeneinander auszuspielen (Fokusgruppe AP). Zugleich zeigt sich eine gewisse Hilflosigkeit: Man fühlt sich damit überfordert, Lösungen für die Bewältigung solcher gesellschaftlicher Problemlagen zu benennen. Auch »die Politik« versage hier, obwohl es in anderen Ländern (z.B. Skandinavien) gute Ansätze gebe, so eine Befragte aus der Pflege (Frau Förster, AP).[138] Trotz der im eigenen Wirkungsfeld erlebten Malaise werden also Problemlagen in anderen gesellschaftlichen Bereichen durchaus wahrgenommen, und gerade das scheint Wut, Ohnmachtsempfinden und Ungerechtigkeitsgefühle auszulösen, z.B. wenn es um die als unzureichend betrachtete Finanzierung des Sozialsektors allgemein geht.

Es überwiegen letztlich Gefühle der **Hoffnungslosigkeit, Resignation und auch Verbitterung** bezüglich beobachteter und künftiger Entwicklungen. Besonders anschaulich wird dies im Bereich der Pflege. Öffentliche Diskussionen um deren schwierige Lage werden als ›alter Hut‹ wahrgenommen, dennoch hat man nicht den Eindruck, es hätte sich etwas verbessert oder als wäre dies zu erwarten. Auch bisherige Reforminitiativen wie das Pflegeberufegesetz oder die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte werden kritisch gesehen, da sie für den Altenpflege-Sektor die Konkurrenz um Personal nur verstärken würden und implizierten, dass letzteres absehbar in besser bezahlte und abwechslungsreichere (Pflege-)Sektoren wie z.B. das Krankenhaus ab-

138 »Na gut, ich bin kein großes Licht, aber das verstehe ich auch an der Politik nicht, warum man sich einfach nicht gute Sachen abkupfert, ne? Von anderen Ländern oder anderen Systemen« (Frau Förster, AP).

wandere (Herr Mauer, SP). Mitunter provoziert der fehlende gesellschaftliche Rückhalt auch Zukunftsängste – generell wegen des Pflegenotstands und auch hinsichtlich einer erwartbar dürftigen Altersversorgung, inklusive der eigenen zu erwartenden »Sozialrente« (Frau Förster, AP) sowie einer teilweise öffentlich diskutierten weiteren Erhöhung des Renteneintrittsalters, welches physisch kaum erreichbar scheint (»Mein Rücken schreit juhu«, Frau Förster, AP). Die Coronakrise habe die Lage noch verschärft, da Pflegekräfte ausgelaugt das Feld verließen (Frau Klage, AP). Man ist enttäuscht, dass sich außer symbolischen Gesten und Einmalzahlungen nach bzw. mit Corona nichts strukturell verbessert habe – und stellt die Frage: »Wofür hast du denn dein ganzes Leben geopfert?« (Fokusgruppe SP). Auch im Bereich der Weiterbildung finden sich solche Wahrnehmungen bzw. Zukunftseinschätzungen. ›Moralische‹ und praktische Unterstützung komme lediglich von Teilnehmenden und eigenen Kolleg:innen, nicht aber von externen Akteuren (Fokusgruppe WBO). Rückenwind aus der Politik sei generell nicht erwartbar, was auch mit der Stigmatisierung der Klientel erklärt wird, sowie mit Kosteneinsparvorgaben, die über fachlichen Erwägungen stünden (Herr Racker, WBO).[139]

Beklagt wird hier also **mangelnde Reziprozität auf Seiten von Politik und Gesellschaft** angesichts der eigenen Selbstaufopferung. Diese Klage kann auch stärker populistische Formen annehmen und die aus der Literatur bekannten Prozesse der **Abgrenzung ›nach unten‹** auslösen, z.B. gegenüber Personen im Grundsicherungsbezug oder Geflüchteten. Hier ist mitunter zu hören, dass diesen Gruppen angeblich ungebührlich hohe öffentliche Finanzmittel zuflössen, während der eigene Sektor unterfinanziert sei (Frau Trix, SP; Fokusgruppe AP). Anzutreffen sind auch autoritäre Vorbehalte gegenüber ›der Jugend‹, die nur Ansprüche (z.B. an den Sozialstaat) stellten, ohne bislang selbst etwas geleistet zu haben oder überhaupt leistungswillig zu sein (Fokusgruppe SP). In diesem Kontext werden aktuell als gesellschaftlich hochrelevant geltende Agenden – wie der Kita-Ausbau oder der (von jungen Menschen gestützte) Kampf gegen die Klimakrise – als Konkurrenz wahrgenommen (»diese Klimaschutzgeschichten«, Fokusgruppe SP); angesichts der beobachteten Nöte der Pflege haben gerade Vertreter:innen auf mittlerer Führungsebene für den entsprechenden »Hype« z.T. wenig Sympathie (Fokusgruppe SP). Insofern scheint

139 »Wir sind ein stinkreiches Land. Die paar Euro, für die Jugendlichen, beziehungsweise Umschüler, die haben wir, ja. Und ich würde das für einen fatalen Fehler halten, hier zu sparen« (Herr Racker, WBO).

das zunächst *diskursiv* geäußerte Verständnis für die Belange anderer Gruppen und Sektoren seine Grenze an Verteilungsfragen zu finden. Ein ähnliches Muster zeigt sich, wenn Leistungs- und Entgeltvergleiche mit sektorexternen Bereichen angestellt werden und der eigene Sektor als ungleich schlechter gestellt beschrieben wird – man moniert dann eine **Verletzung basaler Fairness-Normen**. Dies gilt z.B. für die Gegenüberstellung von öWB und staatlichen Berufsschulen oder dem privatwirtschaftlichen »Coaching-Geschäft«, wo erheblich höhere Gehälter bzw. Honorare bezahlt würden (Herr Becker, WBO).

Bei aller Kritik der gesellschaftlichen bzw. politischen Verhältnisse ist man sich der **eigenen Durchsetzungsschwäche** bewusst. Dieser Zustand wird mehr oder minder fatalistisch hingenommen; Ansätze kollektiver Interessenvertretung werden nicht nur als wenig erfolgversprechend abgetan, sondern – wie z.B. Pflegekammern – abgewertet als »Auffangbecken für Leute, die nicht in der Praxis arbeiten«, sondern am Schreibtisch sitzen wollten (Fokusgruppe SP). Gewerkschaften werden als nicht stark und effektiv genug betrachtet, Kolleg:innen würden nicht zuletzt aufgrund der als zu hoch empfundenen Beiträge nicht beitreten wollen. Man wünscht sich eine stärkere Arbeitnehmer:innenvertretung, aber es scheint das Gefühl vorherrschend, dass Organisationen wie Ver.di oder die GEW hier nicht hilfreich sind oder eine Branche wie die öWB/JBH generell »keine Lobby« (Fokusgruppe WBO) hat. Im Weiterbildungssektor sei »'ne wirklich eigene Interessensvertretung« unbekannt, existierende Verbände hat man selten ›auf dem Schirm‹ (Fokusgruppe WBO). Gleichzeitig werden in beiden der von uns beforschten Sektoren Wünsche nach stärkerem solidarischen Engagement der Kolleg:innen (auch in Form von Streiks) geäußert. Als Hindernis für Streikbereitschaft gilt neben der hohen Arbeitsbelastung auch die Angst vor Entlassung.[140] In der (stationären) Pflege wird mangelnde Solidarität auch auf Betriebsversammlungen beobachtet, bei denen sich niemand trauen würde, Missstände anzuprangern. Auch der Betriebsrat attestiert dem Personal mangelnden Kampfgeist. Umgekehrt wird auf der mittleren Führungsebene beklagt, dass Mitarbeitende zu wenig »Selbstverantwortung« übernähmen und oft nur Forderungen an den Arbeitgeber stellten (Fokusgruppe AP).

Verwiesen wird zudem auf ein **schlechtes öffentliches Image** der von uns untersuchten Sektoren. Die stationäre Versorgung in der Pflege würde in den Medien ständig schlecht gemacht, im Falle einzelner Skandale stünden »alle

---

140 »Der Hauptgrund, sag ich mal, ist einfach die Angst entlassen zu werden« (Frau Paula, SP).

[als] schwarze Schafe« da (Fokusgruppe SP). Gerade im Zuge der Coronakrise hat sich nach Eindruck der Befragten das diesem Bereich entgegengebrachte Misstrauen seitens der Medien und der Gesellschaft eher noch verstärkt, was teils sogar zur Unterauslastung der Einrichtung geführt habe, weil niemand mehr habe ins Heim gehen bzw. Angehörige dorthin schicken wollen (Fokusgruppe SP). Die Pflege, so scheint es, steht unter Generalverdacht, die Skandalisierung öffentlich werdender Missstände steht gleichsam für eine Entsolidarisierung der Gesellschaft mit den Einrichtungen und ihren Beschäftigten. Auch der JBH- und öWB-Sektor sieht sich mit einem schlechten Image konfrontiert, sowohl im eigenen sozialen Umfeld als auch bei Kund:innen (z.B. privaten Auftraggebern) oder mit Einrichtungen kooperierenden Handwerksbetrieben. Die Klientel der jungen Erwachsenen werde pauschal abgewertet, der Einsatz öffentlicher Mittel für diese Zielgruppe schiene vielen »zu schade« (Fokusgruppe WBO). Beklagt werden generell Statusdefizite der Branche – insbesondere Sozialpädagog:innen leiden unter einem als gering wahrgenommenen Berufsprestige und fühlen sich als Akademiker:innen zweiter Klasse (Fokusgruppe Jube; Fokusgruppe WBO).[141]

Wie im Weiteren deutlich werden wird, ist insgesamt ein Teufelskreis erkennbar aus den geschilderten Wahrnehmungen mangelnder gesellschaftlicher Solidarität mit dem eigenen Sektor und großen internen Spannungen aufgrund der extern gesetzten Bedingungen, wodurch eine grundsätzlich vorhandene Verbundenheit in den Belegschaften und Betrieben dauerhaft (über-)strapaziert wird, auch weil die meisten Beschäftigten sich verpflichtet fühlen, den Nutzer:innen gerecht zu werden. Begleiterscheinungen dieser Zwickmühle sind – nicht selten latent angstgetriebene – Gefühle der Lähmung, Resignation und Hilflosigkeit. Aus eigener Kraft, so scheint es, lässt sich der gordische Knoten nicht lösen, auch weil existierende Interessenvertretungen als schwach angesehen werden.

### Konkurrenz und Misstrauen im organisationsexternen Branchenumfeld

Betrachtet man die Äußerungen, die die Verbundenheit der Befragten mit ihren Sektoren betreffen, sticht zunächst die Wahrnehmung eines **mangelnden Engagements der Branchen für ihre eigenen Belange ins Auge.** Selbst in der Coronakrise, als die »Hand offen war«, habe es die Pflege nicht geschafft, sich

141 »Von 1.000 Teilnehmern ist bei einem mal was schief gelaufen. Und dafür wirst'e gleich aufgehangen« (Fokusgruppe WBO), so auch ein Bereichsleiter in Bezug auf die als verzerrt wahrgenommene mediale Darstellung der eigenen Branche.

machtvoll zu organisieren (Fokusgruppe AP). Ähnliches gilt für die öWB. Der eigene Sektor gilt aufgrund der Arbeitsbedingungen als unattraktiv, auch im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern, in die Berufsangehörige abwandern bzw. bessere Konditionen vorfänden (Pflege: z.B. Krankenpflege; öWB: staatliches Schulwesen; freiberufliches Coaching).

Befragte sehen überwiegend ein **von Wettbewerb und Misstrauen geprägtes Nebeneinander** von Trägern und ihren Netzwerken. In der Weiterbildung oder JBH konkurriert man oft um dieselben Aufträge bei Ausschreibungen; man will nicht mit unter Reputationsproblemen leidenden Trägern in Verbindung gebracht werden; man misstraut anderen Leistungsanbietern, ob diese mit lauteren Methoden arbeiten oder aber »Illegales tun« (Herr Hammer, Jube). Jeder Träger kämpft für sich allein, so entwickelt sich mitunter eine zynische Haltung: Je weniger Konkurrenten – auch im Zuge der Coronakrise – übrig bleiben, desto besser ist es für die eigene Organisation, welche dann z.B. leerstehende Gebäude übernehmen kann (Frau Geiger, WBO). Allerdings herrscht auch Angst vor neuen Mitbewerbern auf dem Markt, die ihre Leistungen noch billiger anbieten, weil sie, so die Wahrnehmung, unseriös arbeiten (»Lumpi-Träger«, Herr Kamm, Jube). Zwar gibt es zeitlich befristete Bietergemeinschaften, die sich auf Ausschreibungen gemeinsam bewerben, um die Erfolgschancen zu erhöhen – dies gilt jedoch nur als eine Strategie der Marktbehauptung (»um den Markt so n' bisschen zu beherrschen«, Herr Becker, WBO), nicht als Ausdruck eines Solidargedankens (Herr Becker; Frau Geiger, beide WBO).

Auch im (ambulanten) Pflegesektor[142] herrschen – trotz wachsender Nachfrage – branchenintern vielfach Konkurrenzgefühle und Misstrauen – gegenüber anderen Pflegediensten, 24-Stunden-Kräften in der häuslichen Versorgung, pflegenden Angehörigen, und auch gegenüber der stationären Pflege. Jede:r nimmt für sich in Anspruch, die besseren Qualitätsstandards zu haben und bedarfsgerechter zu arbeiten, während andere Akteur:innen als fachlich nicht ausreichend qualifiziert oder nicht bedarfsgerecht agierend beschrieben

142 Aus der Fallstudie im stationären Bereich wird eher wenig von Konkurrenz zu anderen Anbietern gesprochen, vielmehr scheint es eher punktuelle Kooperation zu geben, wenn z.B. Pflegebedürftige mit speziellen Bedarfen weiterverwiesen werden an andere Träger, die diese besser versorgen können. Man wünscht den anderen »volle Häuser« und sieht den allgemeinen Bedarf als ohnehin das Angebot übersteigend (Fokusgruppe SP).

werden – was dem Denkmuster der subjektiven Selbstüberhöhung folgt, welches wir weiter unten umreißen werden. Mit Angehörigen und Kostenträgern werden Kämpfe um Entgeltleistungen ausgefochten, ferner muss man um die monetäre Abgeltung erbrachter Leistungen ringen, was »schwierig« und »belastend« ist (Frau Klopfer, AP). Gleichzeitig sorgt es – ungeachtet der Konkurrenz am Markt – für emotionale Betroffenheit, wenn ein großer Mitbewerber im lokalen Umfeld (hier: im Bereich der ambulanten Pflege) aufgeben muss, weil dort – dem Eindruck nach – die Stressbelastung zu hoch geworden war. Dies wird als »erschreckend« wahrgenommen und stimmt nachdenklich, auch in Hinblick auf die eigene Zukunft; hier steht in den Augen der Befragten mitunter die Nachhaltigkeit des Sektors in Frage (Frau Klopfer, AP).

Ein weiteres Thema in den von uns betrachteten Organisationen ist das Erleben von **Misstrauen auf Seiten staatlicher Instanzen** wie dem MDK in der Pflege oder den Prüfdiensten der Bundesagentur für Arbeit. Repräsentant:innen dieser Instanzen gelten oft als ›unsolidarisch‹ bezogen auf die Praxis der Einrichtungen. Die bei ihnen beobachteten Vorbehalte gegenüber der eigenen Arbeit lösen Ängste vor (angeblichen oder echten) Fehlern aus, die drastische Folgen haben können (»mit einem Bein im Knast«, Frau Diehla, Jube), – aber auch Ärger und Ungerechtigkeitsempfinden, wenn man das Gefühl hat, dass die ›eigentliche‹ Arbeit nicht nach fachlichen Kriterien bewertet wird, sondern lediglich nach Maßgabe realitätsfremder formaler Standards. Prüfsituationen sind generell emotional hoch aufgeladen und werden als belastend erlebt; die Prüfenden gelten vielfach als »erniedrigend« (Frau Diehla, Jube) und nicht wertschätzend gegenüber dem Personal und dessen Leistungen. Dies betrifft besonders den Bereich der Weiterbildung bzw. der Jugendberufshilfe, wo man sich nicht auf »Augenhöhe« mit den BA-Prüfinstanzen erlebt, sondern als Objekt von Argwohn (bzw. Teil einer »Trägermafia«, Herr Hammer, Jube). Hier gebe es keinerlei Wohlwollen, Empathie und Verständnis für die (sozial-)pädagogische Arbeit, sondern Situationen, in denen man »wirklich auseinandergenommen« wird (Frau Orsal, WBO). Dabei prallen die minutiöse Kontrolle der Compliance mit Formalzielen und die Orientierung der Träger an – seitens der Prüfinstanzen bestenfalls ignorierten, schlimmstenfalls negativ sanktionierten – wertebasierten Sachzielen aufeinander. ›Gutes‹, bedarfsorientiertes pädagogisches Arbeiten, so wird konstatiert, erscheine der BA nicht selten als Mangel.

Alles in allem werden die Prüfdienste – wie auch die Entscheidungen zur Finanzierung und Ausschreibung von (öWB-/JBH-)Programmen – deutlich kritischer bewertet als die als engagiert erlebten Sachbearbeiter:innen

und Teamleiter:innen in den Arbeitsagenturen und Jobcentern.[143] Mit diesen könne man (meistens)[144] gut zusammenarbeiten, die entsprechenden Arbeitsbeziehungen scheinen im Allgemeinen von großem gegenseitigen Verständnis bzw. Empathieempfinden mit den jeweiligen Problemlagen und Sachzwängen geprägt und gelten als weniger asymmetrisch und misstrauensbasiert. Diese Art von ›**Branchenzusammengehörigkeit**‹ auf der Arbeitsebene bewegt sich allerdings im Kontext eines ansonsten eher ›unsolidarischen‹, kompetitiven Handlungsrahmens im sektoralen Ordnungsgefüge, sowohl was die Beziehungen unter Leistungserbringern betrifft als auch das ›Auftragsverhältnis‹ zwischen letzteren und den Kostenträgern.

## Prekäre Bedingungen schweißen zusammen: Erfahrung von Solidarität in und mit dem Betrieb

Auch wenn unser Material zahlreiche Schilderungen eines empfundenen Mangels an Zusammenhalt auf verschiedenen Ebenen enthält, so lässt es erkennen, dass das **Empfinden von Verbundenheit in und mit dem Betrieb** eine grundlegende Basis für die Arbeit (und den Verbleib) in den Einrichtungen darstellt. Die gemeinsame betriebliche Erfahrung von (ökonomischen) Unsicherheiten und prekären Bedingungen (Ressourcenknappheit) scheint das Personal – hierarchie- und funktionsübergreifend – zusammenzuschweißen. Diese Erfahrung wird wenigstens implizit als *Ergebnis* dieser Bedingungen gedeutet, aber auch als eine wesentliche *Voraussetzung*, unter eben diesen zu(sammen zu) arbeiten und zu reüssieren. Jedenfalls finden sich aus dem Bereich der Weiterbildung Darstellungen, die nahelegen, dass für einige Befragte das Kollektiv aus entsprechenden gemeinsamen Unsicherheitserfahrungen gestärkt hervorgegangen ist – konkret, als Erfolge in Verhandlungen mit Kostenträgern (wie etwa der Kommune im JBH-Sektor) errungen wurden und nachdem innerbetrieblich alle Ressourcen weitgehend ausgeschöpft waren. In einer solchen Krisenlage ziehen Geschäftsführung aus der stationären Pflege und der Betriebsrat am gleichen Strang (»Wir sind nicht mehr gegeneinander, wir arbeiten zusammen«, Herr Mauer), wodurch erst die extern gesetzten,

---

143 »Also zu 99 Prozent wirklich ‘ne sehr gute Zusammenarbeit auf diesem Level« (Herr Racker, WBO).

144 Allerdings werden auch Erfahrungen geschildert, in denen BA-Mitarbeiter:innen mehrfach Gesprächstermine versäumten, doch »die schämen sich gar nicht, solche Dinge zu sagen: ›Ah, sie sind nicht der einzige heute, bei dem ich das vergessen habe.‹ Was sind das für Mitarbeiter? Die kriegen sehr gutes Geld« (Herr Gerast, WBO).

schwierigen Herausforderungen bewältigt werden konnten, was dann wiederum den inneren Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen gestärkt hat.[145] Diese kollektiven Erfahrungen und das sich mit ihnen herausgebildete wechselseitige Vertrauen zwischen Leitung und Belegschaft schaffen offenbar einen »Team-Spirit« (Herr Hammer, Jube), den die Beteiligten für sich als Ressource begreifen: Man könne sich hier nur »auf [sich] selber« (Fokusgruppe Jube) verlassen, man brauche ein »wahnsinniges Vertrauensverhältnis« (Fokusgruppe SP) im Team, um Krisen zu überstehen, auch im Hinblick auf künftige Herausforderungen bezüglich der Trägerfinanzierung. Unter den herrschenden Bedingungen sind, wie konstatiert wird, »Herz« und »Idealismus«[146] Aller im Betrieb gefordert, was als Ethos auch den Neumitgliedern der Organisation vermittelt wird. Im Pflegebereich lässt sich ein ähnlicher Appell beobachten. So vermittelt man den Auszubildenden: »Mach es mit Herz, und wenn man das irgendwann nicht mehr mit Herz macht, dann hör lieber auf« (Frau Latz, SP).

Insofern bilden sich unter den prekären Rahmenbedingungen auch (betriebliche) **Solidaritätsnormen** heraus, an denen die Organisationsmitglieder – auch kritisch – gemessen werden. Mit deren möglichst universeller Einhaltung, so wird kommuniziert, steht und fällt letztlich der betriebliche Erfolg, welcher als ein *gemeinsamer* begriffen wird und im Kern darin besteht, den Weiterbestand der Organisation zu sichern – dafür scheinen ein als kollegial erlebtes Team bzw. ein »gutes Klima« (Herr Hammer, Jube) essenziell. Das Management scheint diese Normen als unsicherheitsreduzierend wahrzunehmen bzw. als Mittel, Reibungsverluste durch ›unproduktives‹ Verhalten (»schlau […] krank [melden]«, Frau Klage, AP) sowie durch Personalfluktuation

145 Im Fall der stationären Pflege ist diese Aussage zu relativieren (siehe weiter unten sowie in der Feinanalyse in Kap. 3.4.1): Zwar gilt auch hier der Zusammenhalt in der Krise als gestärkt, was aber gerade von operativen Kräften nicht einhellig geteilt wird, da die Geschäftsführung gemeinsam mit dem mittleren Management zugleich mit disziplinierenden und von Misstrauen geprägten Strategien gegen den relativ hohen Krankenstand vorgeht, was jedenfalls partiell entsolidarisierend wirkt.

146 In der Fokusgruppe mit dem Träger der Jugendberufshilfe schildert eine Teilnehmende, dass man »so einen gewissen Idealismus mitbringen [muss], ansonsten macht man das nicht lange«, man muss »den Job tatsächlich wirklich von Herzen gerne tun, um diesen Druck aushalten zu können. Und diese Ungewissheit. Also tatsächlich, wirklich. Das macht man nicht so, weil es gibt gerade nichts anderes. Sondern das macht man wirklich, weil man sich bewusst dafür entschieden hat und dadurch diesen Druck und diese Unsicherheit auch aushalten kann« (Fokusgruppe Jube).

zu verhindern. Aus dieser Sicht sind ein möglichst gutes Händchen bei der Personalfindung sowie kontinuierliches *teambuilding* unerlässlich. So berichtet eine Pflegedienstleitung, dass sie bei Selbstzweifeln von Beschäftigten, ob diese ihre Arbeitsaufgaben bewältigen können, Verständnis signalisiert, um »die [...] [trotzdem] dazu [zu] bringen [diese Aufgaben anzugehen] [...] [um] die auch zu motivieren. Und zu sagen: ›Du kannst das‹« (Frau Klage, AP).

Man spürt also bei den Befragten, dass für sie Solidarität im Betrieb, sowohl zwischen Hierarchieebenen als auch zwischen Funktionsbereichen, ein wichtiger Kitt ist, der ›den Laden‹ trotz aller widriger Bedingungen und widerstreitender Anforderungen zusammenhalten kann. Diese Verbundenheit wird durch das Narrativ eines »Team-Spirit« (Herr Hammer, Jube) der eigenen Einrichtung oder auch nur des eigenen Teams bedient, für das auch Begriffe wie der der »Familie« (Frau Ganzer, Jube; Frau Orsal, WBO) verwendet werden. Man nimmt sich gegenseitig Arbeit ab, unterstützt ältere, nicht mehr voll leistungsfähige Belegschaftsmitglieder – man sei ja kein »Kollegenschwein« (Frau Latz, SP). Gerade in der Pflege wird häufig vom »Einspringen« bzw. darauf bezogenen Erwartungen und Bereitschaften berichtet (bezogen auf andere Aufgabenbereiche; Stationen; Haushalte). Team-Spirit im Sinne einer betrieblichen Solidarität impliziert auch die Akzeptanz prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Entsprechend wird seitens einiger Mitarbeitender Verständnis für den Einsatz befristeter Verträge geäußert: »Dafür kann [der Träger] nichts und das liegt dann halt an der Regierung« (Herr Herbert, Jube) bzw. an den externen Rahmenbedingungen.[147] Ein ähnliches Muster zeigt sich bezogen auf den Umgang mit betriebswirtschaftlichen Formalzielen: Erfahrungen nach dem Aufstieg in die Teamleitung schaffen beispielsweise ein (subjektiv) besseres Verständnis für ein stärker an Effizienzkriterien orientiertes Agieren der Pflegedienstleitung.[148]

Umgekehrt fühlen sich gerade mittlere Führungskräfte aufgrund früherer Arbeitserfahrungen empathisch verbunden mit Untergebenen, angesichts der emotional belastenden Interaktionsarbeit mit einer ›schwierigen‹ Klientel

---

147 Auch der Jobcoach Herr Gerast aus der WBO zeigt sich verständnisvoll: »Und das verstehe ich auch absolut, ja. Das ist klar. Und wenn es keine Teilnehmer gibt – woher soll das Ganze finanziert werden? Ist ja völlig logisch« (Herr Gerast).

148 »Früher, wo wir noch ganz normale Fachkräfte waren, haben wir auch immer gedacht, dass die Pflegedienstleiter nichts machen und, und, und. Jetzt sind wir auf deren Seite auch. Wir wissen das, wie das abläuft. Und jetzt verstehen wir auch wie das abläuft«, so z.B. die Teamleiterin Frau Eleni im Bereich der stationären Pflege.

(Fokusgruppe WBO und AP).[149] Der **solidaritätsstiftende Effekt gemeinsamer ›Leidenserfahrungshorizonte‹** wird jedenfalls mehrfach betont: Geschäftsführungen fühlen mit der Belegschaft, die unter wiederholten formalisierten Qualitätsprüfungen ächzt, zumal gemeinsam moniert wird, das Prüfpersonal habe »von der pädagogischen Arbeit wirklich keine Ahnung« (Herr Becker, WBO) und könne die geleistete Arbeit nicht wirklich beurteilen. Bezogen auf die Frühphase der Pandemie wird vom mittleren Management berichtet, man habe die durch die ad-hoc Umstellung auf Online-Lehre stark gestressten Lehrkräfte »sanfter wie sonst« (Frau Orsal, WBO) behandelt – auch hier referiert man auf das Zusammenschweißen während einer Krise. Angesichts prekärer Bedingungen erleben Leitungskräfte ihre Arbeit als sinnstiftend im Sinne aller, z.B. wenn sie daran arbeiten, das Unternehmen mit »Resilienz« (Frau Glück, AP) zu stärken, indem sie durch kommunikative Strategien (»wir coachen den ganzen Tag«, Frau Glück, AP; Fokusgruppe WBO) Mitarbeiter:innen mehr Handlungsspielräume verschaffen und zugleich eine bessere Leistungsqualität erreichen: »Am Ende profitieren sowohl die Kunden, als auch die Mitarbeiter davon« (Fokusgruppe AP). Dies erscheint allerdings, folgt man den Darstellungen der Befragten, emotional heraus- und teilweise auch überfordernd. Vieles hängt hier an der mittleren Leitungsebene, die vielfach »den Laden hier zusammen[hält]« (Frau Förster, AP), Drucksituationen abfedert, versucht, eine positive Fehlerkultur zu etablieren und überdies Vorbild sein muss, um von Untergebenen primär als Unterstützung und nicht nur als Kontrollinstanz erlebt zu werden. Man scheint zu wissen, dass beide Funktionen so ausbalanciert werden müssen, dass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird und alle sich wohlfühlen, auch um Personalkontinuität im betrieblichen Interesse sicherzustellen.

Freilich lässt sich auch ein **Erzwingen betrieblicher Solidarität qua Disziplinierung** beobachten. Die (Markt-)Bedingungen können so prekär werden,

149 Eine Pflegedienstleitung in der ambulanten Pflege berichtet in der Gruppendiskussion von dem Spagat, die Mitarbeiter:innen zu motivieren, aber gleichzeitig deren missliche Lage verstehen zu können: »Aus der Leitungsebene versucht man den Mitarbeiter zu motivieren.[…] Und wenn ich jetzt so aus der Rolle einer Pflegekraft spreche, die vielleicht noch Mutter von zwei Kindern ist, die unter diesem Druck steht morgens die Kinder wegzubringen, dann pünktlich zur Arbeit. Ich muss pünktlich Schluss machen, weil ich muss sie ja wieder abholen. Dann muss ich den Kunden auch noch irgendwie gerecht werden, ich muss meinem Arbeitgeber gerecht werden. Also diese tausend Facetten, die da auch irgendwo eine Rolle mitspielen, wirken vielleicht manches Mal etwas demotivierend«.

dass eine (wirtschaftlich) akute Notlage eintritt, in der die appellativ hergestellte oder ›urwüchsige‹ Betriebssolidarität (scheinbar) nicht mehr ausreicht. Dann nehmen kommunikative Strategien der Leitungskräfte einen stärker autoritären Charakter an, etwa wenn die Geschäftsführung (in der stationären Pflege) die Belegschaft zu größerer betrieblicher Solidarität ermahnt, um den Betrieb aus der wirtschaftlichen Verlustzone zu manövrieren. So berichtet Herr Mauer (Geschäftsführer der Sozialdienste gGmbH) von einer »Ruckrede«, mit der er »die wirtschaftlichen Zusammenhänge dargestellt« habe, also »wie wir dastehen, wozu des führt, wenn wir so weiter machen«, nämlich dass »wir hier bald den Laden dicht machen« können (siehe auch Feinanalyse von Herrn Mauer in Kapitel 3.4.1). So wird flexible Einsatzbereitschaft auch während Urlaubs- oder Ruhezeiten eingefordert, um so die Kosten für ›teure‹ Zeitarbeitskräfte einzusparen. Während die Geschäftsführung diese Appelle als erfolgreich verbucht, machen die Schilderungen von operativen Mitarbeitenden deutlich, dass solche Strategien Spannungen in den Teams hervorrufen und **Entsolidarisierung in Form von auseinander dividierten Belegschaften und Spaltungen,** also insofern das Gegenteil des Intendierten, zu produzieren drohen. Allerdings: Beschäftigte in der mittleren Hierarchieebene bewerten diese gleichsam von oben an den Gemeinsinn appellierende Kommunikation offenbar positiver als ihre Erfahrungen mit einer früheren Geschäftsführung, die als »Diktatur« erlebt wurde, die »nur nach unten« getreten und offenbar wenig transparent gehandelt hat, sich insofern *top-down unsolidarisch* verhalten habe (Fokusgruppe SP). Vieles deutet für den hier betrachteten Fall auf einen **hybriden Charakter betrieblicher Solidaritätskonstrukte** hin: Begleitet von einer größeren Nahbarkeit der (neuen) Geschäftsführung und einer persönlichen Kontaktpflege zumindest mit der mittleren Führungsebene scheint ein manageriales Agieren zwischen Disziplinierung und Appell an die gemeinsame Mission besser als ein Top-Down-Modell anzukommen, wenn auch nicht friktionslos.

### Verbundenheit mit Nutzer:innen zwischen Sinnstiftung und Konflikterleben

Generell verweisen die Darstellungen in den Interviews und Fokusgruppen auf eine starke **Empathie für die als vulnerabel erlebten Nutzer:innen** und den Wunsch, sich ihrer Bedürfnisse anzunehmen. Daraus speist sich ein Großteil der Arbeitsmotivation im Feld, auch weil – wie die Beschäftigen verdeutlichen – die Adressat:innen dem Personal oftmals große Anerkennung bzw. Dankbarkeit zollen. Dies sorgt für Sinnstiftung in der Arbeit und Stolz auf erreichte

Sachziele (gute, anspruchsvolle Dienstleistungen, vertrauensvolle Beziehungen zu den Nutzer:innen), trotz aller Widrigkeiten. So berichtet eine PDL in der ambulanten Pflege stolz davon, welche »Versorgungen zuhause gewuppt« (Fokusgruppe AP) werden, gerade auch in komplizierten Fällen.[150] Dabei finden sich sektorspezifische Motive: So begründen Befragte ihren Einsatz für Pflegebedürftige auch mit ihrem Respekt für deren Lebensleistung und einem Reziprozitätsverständnis, das den alten Menschen durch gute und humane Unterstützungsleistungen ›etwas zurückgeben‹ will[151] oder mit der Aussicht auf eine etwaige eigene Bedürftigkeit in der Zukunft.

Die breiten Ausführungen zu Sinnstiftung und Empathie mit den Nutzer:innen sind allerdings stets durchsetzt mit Hinweisen auf die **mit dieser ›Solidaritätsorientierung‹ verbundene Konflikthaftigkeit des Arbeitsgeschehens**. Hier geht es immer auch um die ökonomischen und zeitlichen Grenzen der Zuwendung sowie (weitere) restriktive externe Bedingungen, wie sie seitens der Kostenträger erwirkt werden (z.B. Dokumentationspflicht während der Interaktionsarbeit; Vermittlungspflicht Arbeitsloser in Zeitarbeit). Das in den Aussagen hervortretende eigene Berufsethos widerspricht dem institutionell und organisational eingeforderten ›wirtschaftlichen‹ Verhalten und der Aufforderung, bestimmte Nutzer:innenwünsche abzulehnen bzw. nur vertraglich entgoltene Leistungen zu erbringen. In gewisser Weise kollidieren hier betriebliche und berufsethische Solidaritätserwartungen.

Entsprechend schildern viele Befragte **Prozesse des Austarierens solcher Solidaritätserwartungen und -grenzen**. Das individuelle Coping mit wahrgenommenen Widersprüchen reicht von Selbstdisziplinierung und Anpassung an diese (formalzielfixierten) Leistungsnormen[152] bis zu einem eigensinnigen

---

150 Nämlich dort, wo »es keine Angehörigen gibt, ne? Wo im Prinzip nur wir Ansprechpartner sind, ne? Das sind dann Bedürftige, die sind hochdement, ne? Und da, sozusagen, kriegen wir diesen ganzen Apparat organisiert, ne? Und das ist hochanspruchsvoll, ne?« (Fokusgruppe AP).

151 So meint die Pflegefachkraft Frau Trix aus der SP: »Die Älteren haben ja auch noch was für uns getan, das darf man nicht vergessen und da hat man dann einfach auch ein bisschen Dank zu schulden«.

152 Der pädagogische Leiter einer JBH-Einrichtung berichtet, er habe sich dem Credo »von hinten denken« bei der Konzepterstellung »völlig unterworfen […] weil's kein Sinn macht. Ich kann nicht ins Blaue hinein konzipieren. Und dann am Ende stehe ich da, und es ist gar nichts Geld dabei, weil Personalressource kein Mensch bezahlt« (Herr Kamm).

Festhalten an einer sachzielbezogenen ›ganzheitlicheren‹ Versorgung[153] – allerdings auf Kosten eigener Mehrbelastung, z.B. durch Verzicht auf Pausen (»ich tue da manchmal noch selbst Zeit drauf. [...] Von meiner privaten«, Frau Wind, AP), Mehrarbeit durch Sonderanstrengungen zur Vermittlung von Maßnahmeteilnehmer:innen in unbefristete Beschäftigung (Herr Gerast, WBO)[154] und das Austragen bzw. Aushalten von Konflikten mit Führungskräften oder externen Instanzen wie dem MDK (Frau Klopfer, AP; Frau Regen, SP; Frau Tappelt, SP)[155]. Prominent erscheint mithin die **Coping-Strategie solidarischer Aufopferung:** Man nimmt strategiebedingte Widrigkeiten und Mehrbelastungen in Kauf, um die eigenen oder auch organisationale, also über die Erwartung eines *Team-Spirits* vermittelten Qualitätsvorstellungen, umzusetzen (wofür es zahllose Beispiele im Material gibt) – und dies nicht nur dann, wenn enge oder gar freundschaftliche Bande mit einzelnen Nutzer:innen bestehen, die bis ins Private reichen.[156] Die empathische Verbundenheit mit den Nutzer:innen wird als extremer Kontrast zur Behandlung der Klientel durch die Kostenträger bzw. Prüfinstanzen empfunden, bei denen nur formale Kriterien zu zählen scheinen; das Verhalten dieser Instanzen wird als

153 Die Leitung eines Standortes in der ambulanten Pflege erläutert, dass Beschäftigte immer noch »viele Leistungen erbringen, die nicht eingekauft sind« (Frau Klopfer). Man hält offenbar eigensinnig an Idealen fest: »Viele, viele Tätigkeiten« würden erledigt, obwohl »das Geld« nicht reicht, »um den Mitarbeiter da hinzuschicken« (Herr Ritter).

154 »Wir suchen entweder Teilzeit oder Vollzeit. Und das ist mein persönlicher – nicht nur Wunsch, ich mache das auch. Obwohl [...]für [die] Bundesagentur Zeitfirmen in Frage kommen – für mich ist es nicht der Fall. Also bei Jobsuchen mache ich diesen Haken weg«, so erläutert der Jobcoach Herr Gerast (WBO) seinen widerständigen Umgang mit BA-Vorgaben.

155 So meint die stellvertretende PDL, dass Pflegestufen »immer grenzwertig [sind]. Dann versuchen wir da, die zu unterstützen, zu gucken, medizinische Dienste auf den Weg zu schicken, um das nochmal zu prüfen, ob das auch alles richtig und in Ordnung ist, selber seine Kompetenz da einzubringen – und manchmal klappt das aber auch nicht. Manchmal ist das eben halt auf Messers Schneide, und dann wird [...] da die Pflegestufe verwehrt, und eigentlich braucht der Mensch da zuhause in seinem Elend da trotzdem eigentlich mehr Pflege und dann geht es aber nicht, weil die, ja, das ist einfach – das geht nicht da, ne?« (Herr Ritter, AP).

156 Gerade in der ambulanten Pflege wird von freundschaftlichen Beziehungen gesprochen »man kriegt dann eine Einladung zum Geburtstag« (Frau Klopfer, AP) der Kund:innen oder »man schreibt sich Postkarten, wenn man in Urlaub ist, man ruft an, wenn Gewitter war – ob alles in Ordnung ist. Oder wenn ich gegangen bin und [...] der Heizungsmonteur kam noch – dann ruft man mal eben an: ›Ist alles in Ordnung? Funktioniert der Lift noch?‹« (Frau Förster, AP).

»Unverschämtheit« (Fokusgruppe AP), als »lächerlich« (Frau Glück, Frau Ganzer, beide AP) oder »nervend« (Frau Klage, AP) beschrieben. Wie das Material nahelegt, folgt diese (offenbar verbreitete) Coping-Variante einer eigenen, durchaus rationalen Logik, die sich aus dem Charakter der Interaktionsarbeit ergibt: Denn diese erfordert oft Überzeugungskraft und vertrauensbildende Maßnahmen, um die Kooperationsbereitschaft und das Vertrauen der Klientel zu gewinnen, und dieses Vertrauen möchte man nicht aufs Spiel setzen durch ›formalistische‹ Verhaltensweisen (z.B. kein Ausfüllen von Formularen während der Interaktion, sondern in der eigenen ›Pause‹).

Auch wenn im Allgemeinen die Verbundenheit mit den Nutzer:innen groß ist (und in gewissem Maße auch erwartet wird), gibt es mitunter **schmerzhafte Grenzen der Solidarisierung.** Seitens des Personals werden sie dort markiert, wo Ansprüche als überbordend und überfordernd empfunden werden: Im Pflegesektor gilt dies beispielsweise, wenn Nutzer:innen als ungeduldig erlebt werden oder überzogene Ansprüche stellen (»Wir sind hier kein Hilton«, Frau Paula, SP) bzw. Angehörige Forderungen erheben, die nicht im Sinne der Bewohner:in erscheinen, oder wenn deren »Familienangelegenheiten« konfliktbehaftet sind (»Da ziehe ich mich zurück«, Frau Buche, SP). Allerdings wird vielfach geschildert, wie schwer Grenzziehungen fallen und dass diese oft nur situativ gelingen – z.B. wenn eine Betreuungskraft Anliegen der Nutzer:innen ablehnen und »Nein sagen« (Frau Buche, SP; Frau Flocke, AP) muss, um dringend benötigte Pausen einzulegen. Hier fällt es schwer, Angehörigen zu vermitteln, dass die Pflegeversicherung eine Teilkaskoversicherung ist und eine über das Vorgesehene hinausgehende Versorgung mit zusätzlichen Kosten einhergeht. Auch wenn es Nutzer:innen nicht wahrhaben wollen, muss dennoch der Umfang der Leistungserbringung begrenzt bleiben. Qualitative Ansprüche an gute Versorgung im Sinne eines möglichst großen Autonomieerhalts durch ›aktivierende Hilfe‹ lassen sich aus Zeitgründen nicht immer umsetzen – und gerade dann hat die Geduld ihre Grenzen (»gib mir den Lappen her, ich mach schnell«, Frau Latz, SP).

In beiden Sektoren stoßen die Ansprüche von Nutzer:innen dort an Limits, wo die Leistungserbringung für die Einrichtungen unwirtschaftlich ist oder zu werden droht bzw. wenn Leistungen vom Kostenträger nicht refinanziert werden. Symptomatisch dafür ist die ambulante Pflege: Hier werden seitens des Managements ›unbezahlte‹ Tätigkeiten untersagt (Verbot von ›Eh-Da-Leistungen‹), und die Leitung verlangt losere Bindungen zu den Kund:innen bzw. befördert diese durch einen häufigeren Wechsel des Betreuungspersonals (Frau Glück, Frau Klopfer, beide AP) – wobei dies allerdings weder von erste-

ren noch von letzterem gewollt ist und überdies in gewissem Widerspruch zur Mission der Träger (verlässliche Pflege, Vertrauensverhältnis etc.) steht. Hybrides Management (wie in 3.3.1 dargelegt) kann bedeuten, die Verantwortung für den Pflegenotstand an die Gesellschaft zu verweisen und sich von dieser Verantwortung im eigenen Unternehmen abzugrenzen. Dieses, so heißt es im Management, müsse schlicht nach Maßgabe der Marktgesetze »atmen«, ohne am Ende »draufzuzahlen« (Herr Dreher, AP). Man ist zwar bereit, Klient:innenbedürfnissen entgegen zu kommen, doch die Rahmenbedingungen setzten dafür enge Grenzen, so dass sich eine Pflegedienstleitung stets überlegen müsse, wann sich z.B. die von den Kostenträgern knapp gehaltenen hauswirtschaftlichen Dienste oder auch die Wundversorgung noch »lohnen« (Frau Klage, AP). Die Handlungsspielräume gelten, auch angesichts von Personalmangel, als notorisch begrenzt, intern bleiben oft nur ›softe‹ Kommunikationsstrategien, um (z.B. akute, krankheitsbedingte) Engpässe zu überbrücken.

Unser Material verweist zudem auf **Grenzen der Solidarisierung mit Nutzer:innen auch im Interesse des Selbstschutzes**. In der Pflege dienen entsprechende individuelle Grenzziehungen dem Coping mit Situationen, in denen Versorgungsbedarfe schier unerfüllbar erscheinen – auch wenn Beschäftigten in stationären Settings die Bewohner:innen dann leid tun (»man leidet dann auch selbst mit«, Frau Trix, SP). Die Empathie gehe zwar nicht völlig verloren, aber mit der Zeit »stumpft man auch ab«, nimmt nicht mehr so viel »mit nach Hause« wie früher, oder hat sich »abgewöhnt« (Frau Trix) unbezahlte Überstunden zu machen (»wie bekloppt bin ich denn«, Frau Tappelt, SP). Gleichzeitig wird bedauert, dass das »Zwischenmenschliche« in diesem Job »zu kurz« komme und auf die Bedürfnisse der Bewohner:innen »keine Rücksicht« (Frau Trix) genommen werde. Man zieht *notgedrungen* Grenzen, um die eigene Gesundheit und die eigene Privatsphäre zu schützen, fühlt sich aber nicht wohl dabei. Da davon ausgegangen wird, dass sich an den bestehenden Rahmenbedingungen wenig ändern wird, bleiben offenbar nur wenige ›Rettungsoptionen‹ – z.B. der Aufstieg in die Teamleitung, auch im Hinblick auf eine spätere Familiengründung, da die Pflege im Schichtsystem als »verdammt familienunfreundlicher Beruf« (Frau Latz, SP) erfahren wird. Nicht selten werden Zweifel geäußert, ob sich ein Verbleib im Beruf bis zur Rente durchhalten lässt – auch angesichts dessen, dass Kolleg:innen, die kurz vor der Rente stehen, »fast alle schon am Ende« seien (Frau Eleni, SP). Beobachtete Erfahrungen bei Älteren bestätigen dies, berichten diese doch von massiven gesundheitlichen Problemen bis hin zum Zusammenbruch, gerade wenn sie sich über lange Strecken »zu 200 Prozent« verausgabt haben (»dann

fällst du zusammen wie ‘n Pudding«, Frau Paula, SP). Obwohl die Abwanderung von Kolleg:innen die Personalnot in der eigenen Einrichtung verschärft, gibt es in den Belegschaften Verständnis für jene, die in andere Berufsfelder (wie etwa Krankenhauspflege) oder zu anderen Trägern wechseln, in der Hoffnung, dort bessere Bedingungen vorzufinden.[157] Der Erwartungshorizont ist mithin stark von Resignation geprägt, Auswege werden, wenn überhaupt, in den genannten *Exit-Optionen* gesehen.

Die Gemengelage im öWB-Sektor ist dem nicht unähnlich. Die Verbundenheit mit der sozial belasteten Klientel stößt hier beispielsweise insofern an Grenzen, als das sozialpädagogische Personal sich gezwungen sieht, die Gesprächs- und Betreuungszeit für Teilnehmende zugunsten von Aufgaben wie der formalisierten Leistungsdokumentation zu reduzieren. Hier konfligieren dann Bedarfe von Nutzer:innen mit Erfordernissen betrieblicher Solidarität, denn ungenügende Dokumentation kann »Arbeitsplätze kosten« (Herr Racker, WBO). Solche Zielkonflikte bergen ein hohes Frustrationspotenzial und führen mitunter in Gedankenspiele, den Sektor zu verlassen, wenn die formalen Anforderungen weiter zunehmen (»Dann ist das mehr ‘ne Qual als ein wirkliches Arbeiten«, Herr Racker, WBO). Grenzen findet das Engagement für Nutzer:innen (ähnlich wie in der Pflege) gezwungenermaßen auch an der eigenen Belastbarkeit: Schilderungen von erlebtem Burnout oder Zusammenbrüchen sind keineswegs selten, so dass andere Bewältigungsformen jenseits der Selbstaufopferung (mühsam) erlernt werden müssen, zuweilen auch mit professioneller Unterstützung (Therapie, Coaching, Supervision) (Herr Kamm, Frau Ganzer, Frau Brühe, alle drei JBH).

### Entsolidarisierungstendenzen in notorisch angespannten Verhältnissen

Nicht nur die Verbundenheit mit den Nutzer:innen stößt an die durch äußere Vorgaben (seitens der Kostenträger bzw. der Kontrollinstanzen) gesetzten Grenzen. Auch der vielfach beschworene Team-Spirit droht unterhöhlt zu werden. Beobachtbar sind jedenfalls **Tendenzen der Entsolidarisierung**, v.a. wenn es darum geht, die verbreitet bestehende Ressourcenknappheit irgendwie zu bewältigen. Dies gilt zunächst für Strategien und Deutungsmuster

157 Insbesondere für junges Pflegepersonal scheint es Verständnis zu geben: »Was wollen die denn hier? Wenn se‘ jetzt zum Beispiel in die Krankenhäuser gehen, da ist ja auch ‘n bisschen andere Abwechslung. Hier ist ja eigentlich nur noch das Eingefahrene, Stupide. Du weißt ja eigentlich schon immer, außer die Zwischenfälle dann, was dich so erwartet«, so die Pflegehelferin Frau Paula (SP).

des *Management*s, z.B. dort, wo es Anliegen von Mitarbeiter:innen als konträr zu den wirtschaftlichen Zielen definiert, oder in Situationen, in denen es für ›unproduktiv‹ gehaltene Verhaltensweisen in der Belegschaft als etwas brandmarkt, was den Bestand der Organisation gefährdet. So zeigt sich in der von uns beforschten stationären Pflegeeinrichtung zuweilen eine Verdachtskultur der (Heim-)Leitung gegenüber Teilen des Personals – z.B. dort, wo einer Mitarbeiterin die Fälschung eines ärztlichen Attests vorgeworfen wird (Frau Regen, SP). Solches den betrieblichen Zusammenhalt strapazierendes Führungsverhalten führt dann in Entfremdungsgefühle auf Seiten des ausführenden Personals, welches sich nur noch als »'ne Nummer« und in seiner Arbeit nicht wertgeschätzt fühlt (Frau Regen, SP). Ähnliches signalisiert der bei Beschäftigten bestehende Eindruck, das Management würde den Beschwerden von Angehörigen grundsätzlich mehr »glauben« als ihnen selbst.[158] Pflegekräfte sehen sich hier einem grundsätzlichen Misstrauen sowie ungerechtfertigten Ansprüchen ausgesetzt, was sie stark demotiviert (Frau Paula, SP).

Generell wird in den von uns betrachteten Einrichtungen auf der Ebene der zentralen Geschäftsführung die Vorstellung vertreten, der Sozialsektor bzw. die Wohlfahrtspflege müsse wie ein marktwirtschaftlicher Anbieter denken, um effizient und zukunftsfähig zu sein, was dann oft impliziert, dass untergebene Einheiten ›auf Linie‹ gebracht werden müssen, notfalls auch im Rekurs auf autoritäre Maßnahmen. Mit dieser Haltung findet das Management bisweilen Unterstützung in anderen Teilen der Organisation. Besonders anschaulich wird das im Pflegebereich: Hier stimmt auch der Betriebsrat in der befragten Einrichtung der SP der o.g. Marschroute *im Prinzip* zu, wenngleich er konzediert, dass es Beschäftigten »schwer falle« zu akzeptieren, dass wirtschaftliche Vorgaben Ansprüchen von Nutzer:innen entgegenstehen. Die mittlere Führungsebene empfindet es gar als erleichternd, wenn die Geschäftsführung eine härtere Gangart gegenüber »schwarzen Schafen« (Fokusgruppe SP) einlegt und hier disziplinarische Maßnahmen bis hin zu Kündigungen vornimmt. Entsprechende Mahnungen betreffen, wie schon erwähnt, auch solche Pflegekräfte, die aus managerieller Sicht die ›falschen‹ Prioritäten setzen. Erwartet wird, dass »Fachkräfte […] nicht so viel […]

158 Frau Trix (SP) berichtet, es sei »manchmal […] wirklich so, dass die Heimleitung den Angehörigen mehr Glauben schenkt als dem eigenen Personal und das enttäuscht mich eigentlich auch ziemlich, ja«.

waschen« (Frau Latz, SP) und lieber dokumentieren sollen, was vom ausführenden Personal allerdings als praktisch schwer umsetzbar erlebt wird (Frau Klopfer, AP).

Entsolidarisierung innerhalb der Belegschaften hat hier mehrere Facetten bzw. Implikationen. Beispielsweise schiebt man sich in den Organisationen gegenseitig die Verantwortung für die Suche nach Problemlösungen zu. So erwarten z.B. ambulante Pflegekräfte aufgrund ihres hohen Zeitdrucks von der (mittleren) Leitungsebene, dass *diese* sich um vor Ort auftretende Schwierigkeiten oder auch Mehrbedarfe kümmert (Frau Klopfer, AP). Generell scheint der Team-Spirit im Arbeitsalltag schwer lebbar zu sein. Kontakte zwischen Kolleg:innen kommen (gerade in der ambulanten Pflege) eher flüchtig und zufällig zustande, man äußert Kritik an der Arbeit von Kolleg:innen teils über Zettel oder indirekt gegenüber der Leitung (Frau Walther, AP), während sich unterschiedliche Funktionsbereiche – wie Betreuungs- und Pflegekräfte – eher zufällig im zu betreuenden Haushalt begegnen (Frau Förster, AP). Kurzum: »Klient:innen sieht man häufiger als Kolleg:innen« (Frau Kreide, AP). Die Aussagen der Befragten verweisen also auf eine entsolidarisierende Vereinzelung der Arbeitskräfte, dies bestätigen auch Angestellte im stationären Sektor in Berichten über frühere Erfahrungen: Im ambulanten Bereich herrsche »Einzelkämpfer[tum]« (Fokusgruppe AP) vor, während es auf Station ein Team gebe.

Allerdings wird vielfach über gegenseitige Schuldzuweisungen im Team berichtet, die das Coping mit den spannungsreichen Arbeitsbedingungen begleiten und den Zusammenhalt im Arbeitskontext strapazieren. Mangelnde Solidarität wird bspw. solchen Kolleg:innen attestiert, die sich Rauch- und andere Pausen auch dann ›leisten‹, wenn sich ein:e einzige:r Kolleg:in um Pflegebedürftige mit hohem Versorgungsbedarf kümmern muss[159], oder die häufig ›krankfeiern‹[160] und so die Personalknappheit verstärken würden. Wahrgenommen wird mitunter auch ein Teufelskreis der Unzufriedenheit – je un-

159 Die Pflegefachkraft Frau Regen in der SP schildert eine Notfallsituation (Sturz eines schwergewichtigen Bewohners aus dem Rollstuhl), in der sie alleine war, denn die zweite Kollegin »war eine rauchen. Und ich sag mal des sind die Situationen, die die Kollegen dann auch nicht verstehen. Wenn man versucht denen zu erklären dieses Gefühl, wenn man oben steht und hilflos steht und nichts machen kann, weil kein anderer da ist, der eigentlich da sein müsste.«

160 Zur Sprache kommen dazu verschiedentlich entsprechende Verdachtsfälle, wie von Frau Tappelt in der SP: »Jeder kann krank werden, aber ähm ist schon manchmal ‘ne blöde Situation. Man geht in Urlaub und kommt aus'm Urlaub und dann krank, das

zufriedener Kolleg:innen sind, »umso schneller [...] geht man zum Arzt« (Frau Regen, SP). Die mittlere Führungsebene begründet die ›Problemfälle‹ häufiger Krankmeldungen unter den Mitarbeiter:innen auch damit, dass diese von der Arbeitsagentur/Jobcenter nach kurzen Schulungen einfach »in die Pflege gedrückt werden« (Fokusgruppe SP). Unterstellt wird diesen Arbeitskräften dann eine rein extrinsische Berufsmotivation (Geldverdienen) im Gegensatz zu intrinsischen Beweggründen (Fokusgruppe SP). Beklagt wird überdies, dass gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Sommerfeste nicht mehr stattfänden, seit sich die Leitung daraus verabschiedet habe (Frau Baum, für den Bereich der ambulanten Pflege). Umgekehrt monieren (im Fall der stationären Pflege) mittlere Leitungskräfte die mangelnde Teilnahme an stattfindenden Weihnachtsfeiern; hier weist man den Vorwurf seitens der Belegschaft zurück, es würde seitens der Leitung nichts für die Mitarbeiter:innen getan (Frau Eleni). Generell, so ein Narrativ in der mittleren und oberen Führungsebene, werde sowieso immer »gejammert« (Fokusgruppe SP), die Personaldecke könne nie groß genug sein.[161] Umgekehrt attestieren Pflegekräfte der Geschäftsführung »betriebsblind« zu sein, da sie von der Situation auf den Stationen keine Ahnung hätten (Frau Trix, SP). Berichtet wird von einem Versuch der Konfliktschlichtung durch eine Beratung von außen, diese sei aber nur von kurzer Dauer und folgenlos gewesen; Supervision erhielten nur Teamleitungen, nicht aber die operativen Kräfte (Frau Regen, SP). Die Erwartungen des Personals passen nicht zu den Perspektiven des Managements. Von diesem wird verlangt, für eine bessere Personalausstattung und die Anschaffung entlastender Arbeitsmittel zu sorgen sowie die »Wünsche« der Beschäftigten etwa in Bezug auf Teamzusammensetzung zu »respektieren« (Frau Paula, SP). Auch wünscht man sich flexiblere, familienfreundlichere und für ältere Mitarbeitende generell verkürzte Arbeitszeiten.

Beobachtbar ist in Teilbereichen der von uns untersuchten Organisationen eine **›solidaritätsfeindliche‹ Gemengelage aus Animositäten, Konkurrenzgefühlen und Statusdistinktionen**, welche mit besonderen Erfahrungen in den betrachteten Arbeitskontexten zusammenhängt und das Verhältnis zwischen den verschiedenen Personalfraktionen belastet. Dies betrifft auch

---

ist schon ‘n bisschen komisch«. Eine PDL in der ambulanten Pflege spricht davon, dass sich Mitarbeiter:innen »schlau krankmelden« (Frau Klage).

161 »Das heißt Sie können eigentlich Personal hineinstecken, die werden immer jammern, immer jammern, ja« (Herr Mauer, Pflege). Ähnliche Äußerungen fallen auch in der Gruppendiskussion der ambulanten Pflege.

den Umgang mit neuem Personal oder Praktikant:innen. Berichtet wird hier von einer geringen Fehlertoleranz seitens der Altgedienten und sogar von Konstellationen, in denen die ›Neuen‹ »rausgemobbt« (Herr Mauer, Pflege) würden. Die Spaltungslinie zwischen alten und neuen Mitarbeiter:innen manifestiert sich auch in einem Ungerechtigkeitsempfinden bei ersteren, die nicht akzeptieren, dass alle dieselben Urlaubsansprüche oder Vergütungen haben. Alteingesessenes Personal fühlt sich »gekränkt«, wenn ein »junger Schwung« an neuem Pflegepersonal kommt, der bei den Bewohner:innen besser ankommt (Frau Latz, SP). Eine weitere Kluft wird zwischen Raucher:innen und Nichtraucher:innen konstruiert: Ersteren wird (in Anbetracht der in Anspruch genommenen Rauchpausen) mangelnde Leistungswilligkeit und Einsatzbereitschaft attestiert, was andere auszubügeln hätten (Frau Regen, SP). Vorbehalte bestehen auch seitens operativer Kräfte gegenüber Verwaltungs- oder Managementfunktionen »am Computer«; man betrachtet sie verbreitet nicht als (notwendige) Tätigkeit, sondern als für die ›eigentliche‹ Arbeit verschwendete Personalressource: »Ach die sitzt wieder im Büro; die macht ja da gar nichts«, so lauten beispielsweise »Sprüche« mit welchen Frau Eleni (SP) als Teamleiterin seitens der Belegschaft immer wieder konfrontiert wird (zu der Wirkung dieser Erfahrungen mehr in der Feinanalyse von Frau Eleni in Kap. 3.4.1).

Eine gewisse ›Lagerbildung‹ ist überdies auch zwischen Teams bzw. Teamleitungen zu beobachten – etwa dort, wo sich die Leitung einer Pflegestation von Ansprüchen einer anderen Station (bzgl. zu übernehmender Aufgaben) abzugrenzen versucht (Frau Eleni, SP).[162] Es besteht dann *teamintern* (d.h. in einer Organisationseinheit) zwar großer Zusammenhalt, welcher jedoch zur Abwehr von Anforderungen seitens anderer Teams in Anschlag gebracht wird und so in eine Form *exklusiver Solidarität* führt. Letztlich, so bringt es eine Pflegekraft treffend auf den Punkt, herrscht ein Klima, in dem »jeder das Gefühl [hat], er macht mehr als der andere« (Frau Regen, SP). Insbesondere die Betreuungskräfte empfinden sich dabei als Einzelkämpfer:innen, die auf sich allein gestellt sind und isoliert von Kolleg:innen arbeiten (Frau Buche, SP).

---

162 Es ist sogar die Rede von einem »Teamleitungsteam«, welches insofern an »einem Strang« zieht, als gemeinsam die Devise geteilt wird, man müsse sich »nicht rechtfertigen, wenn die [Mitarbeiter:innen] denken, du machst da [im Büro] nichts. […] Die sollen gucken, dass die ihre Aufgaben hinkriegen. Und was uns angeht, das ist unserer Sache«, so Frau Eleni (SP) in Bezug auf die existierenden ›Lager‹.

Viele interne Konflikte und Spannungen scheinen sich um die Verteilung knapp(gehalten)er (Zeit-)Ressourcen zu drehen, wobei auch verschiedene *Funktionsbereiche* aneinandergeraten. Die angespannte Personalsituation in der stationären Pflege lässt es oftmals nicht zu, sich nur um seinen Arbeitsbereich (Pflege, Betreuung oder hauswirtschaftlicher Service) zu kümmern – oft ist vielmehr *›Hands-on‹-Solidarität* gefragt. Man muss bei Personalausfällen gegenseitig in ›fachfremden‹ Bereichen aushelfen, was gängige Praxis und durchaus konflikthaft zu sein scheint. Wenn Kräfte bei einer ohnehin knapp bemessenen Personaldecke in der Pflege (häufig) in den Service abkommandiert werden, führt dies verbreitet zu »schlechte[r] Laune« (Frau Bahlsen, SP). Servicekräfte der Hauswirtschaft wiederum sind zwar bereit, *punktuell* der Pflege zur Hand zu gehen (etwa beim Umlagern der Patient:innen) oder Bewohner:innenwünsche nach Kontakt und Gesprächen zu erfüllen. Jedoch erfolge dies immer mit der Uhr im »Hinterkopf« (Frau Bahlsen, SP) sowie mit Grenzziehungen etwa dort, wo es um bestimmte, als unzumutbar empfundene Tätigkeiten wie Körperpflege geht.

Berufliche Statuskonflikte und entsprechende (oft eher implizite) Machtungleichgewichte spielen in diese Konstellationen mit hinein und wirken entsolidarisierend bzw. lassen den Team-Spirit erodieren. Das betrifft auch die Beziehungen in multidisziplinären Teams im Bereich der JBH, im Kontext unterschiedlicher beruflicher Hintergründe und der mit ihnen verknüpften (teilweise konträren) Normen und Zielsetzungen innerhalb der Organisation. Technische Ausbilder:innen vertreten hier ein eher ›klassisches‹ Leistungsethos, welches Disziplin verlangt und für die Ausführung von Auftragsarbeiten maßgeblich sein soll, während Sozialpädagog:innen stärker die psychosoziale Belastung ihrer Klientel bzw. deren spezifischen Unterstützungsbedarf in den Fokus rücken. Unter den Ausbilder:innen gelten sie allerdings als zu »weichgespülte« Vertreter:innen von »Kuschelpädagogik«, die der Durchsetzung des o.g. Leistungsethos im Wege stehen (Herr Herbert). Umgekehrt beobachten Sozialpädagog:innen, dass gerade hoch engagierte Ausbilder:innen schnell frustriert seien, wenn Jugendliche die Leistungsnormen nicht erfüllten oder abweichendes Verhalten zeigten; sie erlebten dies als »persönliche Kränkung« (Frau Ganzer), was für Spannungen sorge. Diese entstehen jedoch auch, wenn an der – als sehr erfolgreich eingeschätzten – Ausbildung gespart wird, was die dafür Verantwortlichen aufgrund der damit scheinbaren Degradierung zum »Nebenprodukt« verärgert (Herr Herbert). Auch zeigen sich kontrastierende Bewertungen der verschiedenen Funktionsbereiche sowie ein (zumindest wahrgenommenes) Machtgefälle bei Entscheidungsprozessen.

Mit den genannten Konflikt- und Spaltungslinien korrespondiert ein Verhaltens- und Denkmuster, das sich als *Selbstüberhöhung* bezeichnen lässt und der Abgrenzung gegenüber Anderen dient, seien es bestimmte, scheinbar weniger leistungs- oder lernfähige Kolleg:innen bzw. Untergebene oder auch Mitbewerber auf dem Markt (»Lumpi-Träger«, Herr Kamm, Jube) oder aus anderen öffentlich finanzierten Sektoren (z.B. verbeamtete Lehrer:innen, Beschäftigte an Universitäten). Mit diesem Denkmuster wird der eigene Status (als Individuum, Abteilung, Organisation) subjektiv aufgewertet, was offenbar dabei hilft, die oft materiell prekären Bedingungen quasi symbolisch zu kompensieren. Gleichzeitig wirkt diese Denkweise exkludierend gegenüber den als subaltern definierten Anderen – und wird so zu einem Mechanismus von Entsolidarisierung jenseits der Organisationsgrenzen.

Ähnliches lässt sich zu **›Solidaritätsbremsen‹ durch organisationsinternen und -externen Wettbewerb** konstatieren – übersetzt durch bestimmte Managementstrategien wirken auch sie potenziell *exkludierend*. Zwar verfolgen die o.g. hybriden Managementansätze das Ziel, möglichst bedarfsgerechte Leistungen zu entwickeln bzw. anzubieten (wie bspw. das Angebot von Deutschkursen für migrantische Maßnahmeteilnehmende), trotz fehlender Ausfinanzierung durch den Kostenträger (BA) und zuweilen auch dann, wenn dies ein »Draufzahlgeschäft« (Herr Racker, WBO) für den Träger ist. Allerdings kann solch ein ›unwirtschaftliches‹ Handeln – dazu zählen auch in der Höhe nicht refinanzierte Honorare für Lehrkräfte oder ein ›Überhang‹ an unbefristeten Arbeitsverträgen mit pädagogischem Personal – zu hohen Bilanzdefiziten führen und letztlich den Bestand eines Trägers oder zumindest eines Standorts gefährden. Eine gängige Managementstrategie ist es daher, eine gut ›funktionierende‹ (Herr Becker, WBO) mittlere Führungsebene einzuziehen, die (bei besserer Bezahlung) die wirtschaftlichen Formalziele durchsetzt, wobei eine größere Personalfluktuation »am unteren Ende« hingenommen wird (Herr Becker, WBO). Solidarität ›nach unten‹ hat also seine (betriebswirtschaftlich definierten) Grenzen. Das gilt selbst trägerintern gegenüber kleineren regionalen Standorten, wenn diese ›unwirtschaftlich‹ und nur durch Quersubventionierung seitens anderer Standorte überlebensfähig sind bzw. waren. So kommt es, wie in unserer Fallstudie, zu einer Fusion zweier Standorte, wodurch die Geschäftsführerin des defizitären Standorts ihren Posten verliert. Durch Umstrukturierungen sollen größere Einheiten geschaffen werden, um am Markt mithalten zu können und Effizienzgewinne (z.B. durch mehr Spezialisierung bei der Konzeptentwicklung) zu erzielen. Interessanterweise werden diese harten Einschnitte als gerade im gemein-

nützigen Bereich *moralisch* geboten gerechtfertigt – und eben nicht primär betriebswirtschaftlich – mit dem Fingerzeig auf die niedrigen Gehälter bzw. Honorare in der Branche: Standortleiter, »die das Geschäft nicht können« (Herr Becker, WBO) und am Markt vorbei agierten, würden unnötig Geld verbrennen, welches ansonsten für eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter:innen zur Verfügung stünde. Diese moralisierende Rechtfertigung scheint subjektiv entlastend, denn trägerinterne Konkurrenz wird – auch seitens der Geschäftsführungen – als durchaus konfliktträchtig empfunden: Es fällt keineswegs leicht, die Marktgesetze praktisch gegen die eigenen Kolleg:innen durchzusetzen, wenngleich dies angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen als *alternativlos* betrachtet wird (siehe im Einzelnen auch die Feinanalyse von Herrn Becker in Kap. 3.4.3).

## 3.4 Zusammenhänge unter der Lupe: Feinanalysen am Material

Im folgenden Abschnitt dokumentieren wir exemplarisch einige unserer Feinanalysen des für unsere Organisationsfallstudien erhobenen Materials, und zwar mit einem Fokus auf Verknüpfungen zwischen den *Gefühlswelten* wesentlicher Akteur:innen bzw. den damit korrespondierenden *Emotionsregimes* einerseits und dem, was wir Solidaritätskonstrukte nennen, andererseits – also: Sinnbezüge von Befragten, die ihre Perspektive auf *Verbundenheiten mit anderen* betreffen bzw. ihr Erleben und Deuten dieser Verbundenheiten. Letztere beziehen sich, wie bereits im 1. Kapitel erläutert, auf unterschiedliche Ebenen bzw. Personenkreise, konkret: Nutzer:innen, Kolleg:innen/Teams bzw. Vorgesetzte, die eigene Berufsgruppe, andere Organisationen im Feld und die Gesellschaft als Ganze, welche repräsentiert wird als soziales Klima, Mediendiskurs oder auch vorherrschende (Sozial-)Politik. In den Feinanalysen ermitteln wir kognitive und zugleich emotional vermittelte Verknüpfungen zwischen Gefühlen und Verbundenheiten; zugleich liefern wir Anschauungsbeispiele für in Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.3.2) allgemeiner beschriebene Beobachtungen und Zusammenhänge. Aus Platzgründen konzentriert sich die Feinanalyse auf besonders schillernde Aussagen ausgewählter Befragter, wobei die entsprechende Auswahl die ›*street-level*‹- und *Management*-Perspektive und, sofern dies ertragreich erschien, bezüglich letzterer die Differenzierung zwischen Organisationsleitung und mittlerer Führungsebene berücksichtigt.

Darstellungstechnisch gehen wir wie folgt vor: Die Feinanalyse wird getrennt für jeden Organisationsfall vorgenommen, wobei jeweils drei Passagen

bzw. Passagenkomplexe aus dem Material extrahiert und Gegenstand einer hermeneutisch angelegten, aber mit Kontextwissen angereicherten Interpretation wird. Die untersuchten Aussagen sind über größere Strecken zusammenhängende Textblöcke aus den Interviews. Redundant oder abschweifend erscheinende Elemente sind aus den Zitaten entfernt, sodass letztere kompakter dokumentiert werden (dies wird in den Zitatblöcken jeweils angegeben mit […]). Die der Interpretation zu Grunde liegende Heuristik orientiert sich an den oben genannten Untersuchungskategorien Gefühlswelten und Verbundenheiten sowie den sinnhaften Verknüpfungen zwischen beiden. Ansonsten ist die Analyse induktiv ausgerichtet und berücksichtigt, soweit dies sinnvoll und im gegebenen Rahmen machbar erscheint, auch die verbale *Ausdrucksweise* (Betonungen, Dramaturgien, emotionalisiert wirkende Aussagen etc.). Die Analysen werden bei der Datenaufbereitung teilweise eingebettet in den *Kontext* der Materialerhebung, also: Ablauf des Interviews; Frage bzw. Thema an der ausgewählten Stelle des Interviews; in den dokumentierten Zitatblöcken ausgelassene Darlegungen andernorts im Interview, soweit diese für das Verständnis der Aussagen oder der Interpretation erforderlich ist. Allgemein ist die Interpretation durch das Wissen zum Kontext der gemachten Aussagen informiert. Die Interpretationen zu jeder Passage bzw. jedem Passagenkomplex münden dann in eine kurze finale Diskussion. Danach werden wir im Kapitel 3.5 unsere Ergebnisse aus den Fallstudien in Bezug zu den erhobenen Expert:inneninterviews stellen, um Fragen der Generalisierbarkeit tentativ zu beantworten. Am Ende des gesamten Kapitels resümieren wir unsere Befunde über alle Feinanalysen hinweg und mit Blick auf die Darstellung in den vorherigen Abschnitten bzw. Kapiteln (Kap. 3.6).

### 3.4.1 Stationäre Pflege

Die für unsere Feinanalyse ausgewählten Interviewpassagen aus der Fallstudie zum Feld der stationären Pflege umfassen einerseits Aussagen des zum Zeitpunkt des Interviews seit etwa zwei Jahren beim Trägerverbund tätigen Geschäftsführers der Sozialdienste gGmbH, Herrn Mauer, und zum anderen Äußerungen der Pflegefachkraft und Teamleiterin Frau Eleni sowie der Pflegehelferin Frau Trix, welche die hier ausgebildeten Spannungsfelder und Bewältigungsstrategien im Organisationsfeld besonders deutlich machen.

## Herr Mauer, Geschäftsführer

Das Interview mit Herrn Mauer, welches (auf seine Veranlassung) gemeinsam mit der Betriebsrätin Frau Helga geführt wurde, dreht sich primär um die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Organisation (Sozialdienste gGmbH) und ihrer Einrichtungen, darunter das Haus am Waldsee sowie mehrere ambulante Dienste. Herr Mauer, studierter Betriebswirt, hat die Geschäftsführung zum Zeitpunkt des Interviews seit zwei Jahren inne, zuvor war er über zehn Jahre ebenfalls bei einer gemeinnützigen Pflegeeinrichtung als stellvertretender Geschäftsführer tätig – nach seiner Aussage ein »außergewöhnliches Unternehmen« mit »exzellentem [Qualitäts-]Niveau« und mehreren Auszeichnungen. Seinen Wechsel zur Sozialdienste gGmbH begründet er mit den größeren persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten als Alleingeschäftsführer; er könne hier seine umfangreichen Erfahrungen in ein »ganz normales« Unternehmen einbringen, das zum damaligen Zeitpunkt mit großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Hier galt es zunächst, das Unternehmen aus der Verlustzone zu führen, was auch bereits gelungen sei und wie folgt begründet wird:

> »Wir [d.h. die Betriebsratsvorsitzende und er] haben 'ne gemeinsame Tour durch alle Einrichtungen gemacht und haben da so 'ne Art Ruckrede, hab' ich da gehalten [...]. Einmal hab' ich gesagt: Wir arbeiten jetzt zusammen, Betriebsrat. Wir sind nicht mehr gegeneinander, wir arbeiten zusammen, und dann hab' ich die wirtschaftlichen Zusammenhänge dargestellt, und dann hab' ich gesagt, wie wir dastehen, wozu das führt, wenn wir so weiter machen, dann sind wir//[163] können wir hier bald den Laden dicht machen. Dann ist vorbei. [...] Und dass wir das jetzt eben hinkriegen müssen, und hab' auch angesprochen – und da hab' ich mich natürlich auch, ja, einerseits unbeliebt gemacht, aber ich sag' immer: Bei einem macht man sich unbeliebt, bei zehn ander'n macht man sich beliebt – nämlich den Missbrauch des Krankenstandes tatsächlich, der Lohnfortzahlung angesprochen. Ganz deutlich. Und danach ist der runtergegangen. Nicht nur deswegen sicherlich. Gar nich'. Glaub ich nich'. Aber vielleicht auch. Und die haben plötzlich gemerkt: Mensch wie gut läuft's eigentlich, wenn fast alle da sind. Wie viel Zeit haben wir plötzlich. Wie viel schaffen wir plötzlich, ja. Das war 'ne, glaub' ich, auch 'ne wichtige Erfahrung.«

---

163 Das Zeichen (//) symbolisiert einen Satz- bzw. Gedankenabbruch.

Eine zentrale, auch im weiteren Verlauf des Interviews wiederholt auftretende Begründung für die (überraschend schnelle) wirtschaftliche Erholung des Betriebs wird gleich zu Beginn des Zitats benannt und bezieht sich zunächst auf den Umgang und den Kommunikationsstil der Leitung mit der Interessenvertretung und der Belegschaft: Geschäftsführung und Betriebsrat arbeiteten nun kollegial zusammen und nicht mehr, wie dies unter der vorherigen Geschäftsführung gewesen sei, »gegeneinander«. Dieses gemeinsame Vorgehen wird auf einer »Tour« der gesamten Belegschaft vermittelt mit dem Ziel, diese auf die neue Marschroute einzuschwören, die die Rettung des Betriebs zum Ziel hat: In einer »Ruckrede« vermittelt der Geschäftsführer den Ernst der Lage, indem er sehr klar sagt, wo es ›lang geht‹: Die »wirtschaftlichen Zusammenhänge«, also wo der Betrieb »steht« – nämlich am Abgrund – werden der Belegschaft »erklärt«, um zugleich explizit mit der Betriebsschließung zu drohen, wenn »wir so weiter machen«. Diese Rede wird als eindringlich und nachdrücklich dargestellt (wiederholte Verwendung von »dann hab‘ ich«) und die negativen Folgen des »so Weitermachens« als vorhersehbar (»können wir den Laden dicht machen«, »dann ist vorbei«). Der als einer zwingenden Notwendigkeit folgend dargestellte Appell an ein »Wir«, das dringend umsteuern muss, bezieht sich dann jedoch recht eindeutig auf *das Gegenüber*, nämlich die Mitarbeiter:innen und ihr Verhalten, den »Missbrauch des Krankenstandes«, den Herr Mauer »ganz deutlich« anspricht. Mit dieser Schuldzuweisung an die Belegschaft – und zwar offenbar im Einverständnis mit dem Betriebsrat, was die Tragweite seiner Kommunikation noch unterstreicht – stellt Herr Mauer die Belegschaft (oder jedenfalls Teile) an den Pranger und entzieht ihr – zumindest in Teilen – implizit das Vertrauen: Jedenfalls wird kein offener Diskurs eröffnet über einen anscheinend hohen Krankenstand und seine möglichen Ursachen, sondern es wird unmissverständlich[164] der Schuldvorwurf des Sozialmissbrauchs erhoben, der das Unternehmen in diese Schieflage gebracht habe. Dass ein solcher Frontalangriff Widerstand auslösen dürfte, ist Herrn Mauer durchaus klar. Noch bevor er dies im Interview anspricht, wird eine erwartete negative Reaktion als quasi unvermeidlich dargestellt – »man macht

164 So formuliert Herr Mauer an anderer Stelle: »Wobei der normale Krankenstand nicht das Problem ist, sondern das ist eher ein Missbrauch von Lohnfortzahlung sag ich mal.« Die Betriebsrätin Frau Helga berichtet von Absprachen unter Beschäftigten, die sich gut kennen und arrangieren, wer sich wann krankmeldet (»Also da werden sich quasi so die Freizeit, also die freien Tage, die werden sich da selber verschafft, wo die nich‘ krank sind«).

sich unbeliebt«, was Herr Mauer fast heroisch und mit Verweis auf seine Führungserfahrung (»ich sag' immer«) in Kauf nimmt, da dies ja eben nur bei einer kleinen (renitenten) Minderheit der Fall sei (einer von zehn – um die er sich nicht weiter zu kümmern scheint), während am Ende so gut wie alle zur gleichen Einsicht gelangten – man sich also als umsichtiger Geschäftsführer bei der großen Mehrheit »beliebt« mache und sie für das Anliegen gewinnen könne. Dass ihm genau dies gelungen ist, will Herr Mauer mit dem unmittelbar darauffolgenden Rückgang des Krankenstandes belegen, wenngleich er (eher rhetorisch) einräumt, dies könne auch andere Gründe haben. Und dann wird nachgelegt: Nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht sei ein niedriger Krankenstand von Vorteil, sondern sogar die Beschäftigten erführen es als große Überraschung, dass dies für sie selbst Vorteile bringt, weil sie »plötzlich« mit einer besseren Personalbesetzung arbeiten könnten. Alle bisherigen Klagen über Zeitknappheit und Personalnot der Belegschaft – das durchgängige Thema aller Interviews – werden durch die (angebliche) Erfahrung »wieviel Zeit wir plötzlich haben« und »was wir alles schaffen können« obsolet. Kluges Management, so Herrn Mauers Überzeugung, produziert also eine ›*Win-win*‹-Situation im Sinne aller bzw. der ›Tüchtigen‹.

Wie auch mehrere andere Stellen im Interview zeigen, wird Zeitknappheit durchgängig als Folge des Fehlverhaltens von Mitarbeitenden dargestellt: Man tue Dinge, die nicht zum eigentlichen (refinanzierten) Auftrag gehören; man benötige mehr Zeit als die flexibel einsetzbaren Zeitarbeitskräfte – die (in der ambulanten Pflege) eine »Tour« erheblich schneller schafften als das Stammpersonal, und zwar ohne, dass es Beschwerden gebe. Vielfach werde ein übertriebenes »Verantwortungsgefühl« für die Nutzer:innen an den Tag gelegt – oder aber man missbrauche die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, weshalb die Kolleg:innen dann unter Stress gerieten. Herr Mauer vermittelt im Subtext des obigen Ausschnitts, dass er als erfahrene, erfolgreiche Führungskraft die positiven Effekte seiner »Ruckrede« auf den Krankenstand und ein somit entspannteres Arbeiten antizipiert hat, während dies für die – implizit als unreflektiert markierten – Mitarbeiter:innen eine überraschende »wichtige Erfahrung« bzw. Einsicht war. Insinuiert wird hier eine Hierarchie von Erfahrungswissen, wonach Führungskompetenz bedeutsamer ist als die alltagspraktische Arbeitserfahrung der Pflegekräfte. Wie im weiteren Verlauf der Fallanalyse gezeigt wird, stößt diese Sichtweise gerade bei operativen Kräften allerdings auf Widerspruch.

Doch Herr Mauers Führungsstil ist keineswegs nur disziplinierend, denn er muss die Belegschaft für seinen Kurs gewinnen. Im Lauf des Interviews ar-

gumentiert er an verschiedenen Stellen, dass das Erreichen der wirtschaftlichen ›Gewinnzone‹ – d.h. das Erzielen von Überschüssen für notwendige Investitionen – nicht bloß ein ökonomisches Ziel ist, sondern vielmehr im Interesse der Beschäftigten wie auch dem der Bewohner:innen läge. Trotz der (oben herausgearbeiteten) Orientierung auf (eine angebliche) betriebswirtschaftliche Rationalität taucht dieses ethisch-missionsgetriebene Begründungsmuster immer wieder auf, wobei der Befragte wiederholt auch auf seine früheren Erfahrungen aus seiner vorherigen Tätigkeit bei dem »exzellenten« (ebenfalls gemeinnützigen) Unternehmen verweist. So hätte dieses bewusst auf jegliche Zeitarbeit verzichtet und auch er selbst stehe dieser sehr kritisch gegenüber – für die Pflege würde er sie »am liebsten abschaffen«, weil Leasingkräfte sich nur »das Schönste in der Pflege« aussuchten und dabei besser verdienen würden, mit geringerer Loyalität zum Unternehmen und weniger Pflichten. So argumentiert er gegenüber Beschäftigten nahezu systemkritisch, wenn er an ihre Betriebssolidarität appelliert, um die Zeitarbeit überflüssig zu machen:

> »Ich hab‘ gesagt, wenn ihr weniger krank seid, wenn ihr bereit seid; euch selber zu vertreten, wenn ihr bereit seid; auch mal aus'm Urlaub oder aus'm Frei mal sich verpflichten zu lassen. Ihr kriegt's ja bezahlt, aber wenn ihr das macht, dann sparen wir so und so viel tausende, also wirklich hunderttausende Euro für die Zeitarbeit. Und ihr seid ja selber unzufrieden mit denen. Und warum sollen wir denen, da stecken nämlich Privatunternehmer, warum sollen wir denen das Geld in den Rachen schieben?«.

Die Zumutung eines jederzeitigen Verfügbarkeitsanspruchs an die Beschäftigten – auch bei Krankheit und in Frei- bzw. Urlaubszeiten – wird mit der positiven Aussicht darauf angepriesen, dass wertvolle ›eigene‹ (d.h. betriebliche) Ressourcen geschont und die ›unfairen‹ Wettbewerbsbedingungen – hier ein gemeinnütziges Unternehmen und reguläre Pflegekräfte mit allen Pflichten, dort ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit ›rosinenpickenden‹ Leasingkräften – ausgehebelt würden. Das Motto lautet: ›Wir sitzen alle in einem Boot‹, und für dessen Rettung bedarf es gemeinsamer Opfer.

Beide Zitatstellen, die sich auf das Instrument der Zeitarbeit und den Krankenstand beziehen, illustrieren beispielhaft den typischen ›mäandrierenden‹ oder hybriden Führungs- und Kommunikationsstil des Geschäftsführers: Einerseits setzt er offenbar zumindest implizit auf Angst generierende Disziplinierung durch Drohkulissen (Betriebsschließung; Kampfansage gegen ›Krankfeiern‹), andererseits bemüht er sich gegenüber der Belegschaft um an die Mission und Fairnessnormen appellierende Überzeugungsversuche. Aller-

dings kommt dieser recht inkonsistente (wenngleich angesichts der externen Bedingungen durchaus nachvollziehbare) Führungsstil nicht überall gut an.

### Frau Eleni, Pflegefachkraft und Teamleiterin

Frau Eleni ist gebürtig aus einem zentralasiatischen Land, arbeitet seit rund 20 Jahren in der Pflege. Zunächst war sie als Pflegehelferin in einer psychiatrischen Station eines Krankenhauses und in einer ›Dementen-WG‹, schließlich in der ambulanten Altenpflege tätig. Sie entschloss sich zur Ausbildung als Pflegefachkraft und arbeitet in dieser Funktion zum Zeitpunkt des Interviews seit rund fünf Jahren im Haus am Waldsee. Seit etwa neun Monaten ist sie zudem Teamleiterin auf der größten Station mit 27 Bewohner:innen. Zu ihrer Doppelrolle als Pflegefachkraft und Teamleiterin führt sie zu Beginn des Interviews Folgendes aus:

> »Aber hier bin ich zufrieden. Weil ja, des einzigste jetzt, was nicht gut ist, Personalmangel. Wir haben heute zum Beispiel, 27 Krankenscheine sind angekommen. Aber im ganzen Haus. Und das ist ja schon heftig. Weil jetzt bei mir auf Station sind eins, zwei, drei. Drei sind krank. Zwei sind im Urlaub. Und das sind ja schon fünf. Und dann muss man gucken, wie man klarkommt. Nein, man kriegt natürlich auch irgendwie von anderen Etagen Unterstützung, kriegt man dort. Das schon. Aber diesen Stress. Du musst erstmal die Kollegen fragen. [.] Zum Beispiel: Wochenendes muss ich auch arbeiten. Da ist die Kollegin, die mir im Wochenende Frühdienst machen solle, hat sich heute krankgemeldet. Ja, dann hab' ich die Kollegin aus Betreuung gefragt, weil sie macht Betreuung und Pflege so. [.] 35 Stunden hat'se Betreuung, Beschäftigungskraft. Und 5 Pflege. Und wenn dann Not am Mann ist, dann springt 'se auch gerne auch ein. Und dann hab' ich sie gefragt, und dann hat sie gesagt: ›Ja Frau Eleni, wenn das wirklich jetzt Not am Mann ist‹, sagt die, ›Ich mach' das.‹ Und da ist man froh. Man ist da wirklich glücklich. Weil ich bin auch selbst froh, weil ich weiß, ich kann auf die Kollegin auch mich drauf verlassen. Ich muss jetzt nicht hinterherrennen. Wenn jetzt von anderer Etage oder irgendeine kommt, die keine Ahnung hat, dann muss ich die erstmal sagen, was sie zu machen hat. Dann muss sie zu mir. Zur Übergabezeit noch vielleicht durch die Station gehen und gucken, ob das alles richtig gemacht ist, damit Station auch gut übergeben kann. Ja und da ist man schon froh, wenn man, auf wen man sich verlassen kann. Wir sind dann halt zu zweit. Und ich hab' 27 Bewohner. Zu zweit müssen wir die versorgen. Dann muss ich auch so ab 8 Uhr raus. Medizin austeilen. Dann mit Essen. Wird hart. Aber

wie gesagt, ich weiß, dass das alles machbar ist. Das ist auch unter Kollegen so. Wir meckern alle, aber irgendwie wir tun das trotzdem. Weil bleibt auch nicht übrig, weil die Leute müssen versorgt werden. […] Und dann denkst du: ›Ne, du darfst ja nicht krank werden.‹ Weil wir wissen diesen Stand. Und als Teamleiter sowieso musst du irgendwie so'n Vorbild sein. Und das ist ja für uns auch dann, weil wir sind zwischen Pflegedienstleitung und […] Team, wir sind diese […]. Weil wir kriegen von beiden Seiten.«

Das Interview durchzieht ein dominantes Thema, das bereits in den ersten Minuten angesprochen wird, nämlich der generell herrschende Personalmangel, der zusätzlich (wie in der geschilderten Situation) durch mehrere, teils kurzfristig (für ein anstehendes Wochenende) eingehende Krankmeldungen sowie Ausfälle durch Urlaub verschärft wird. Hier muss Frau Eleni – als für die Station verantwortliche Teamleiterin – »gucken wie man klarkommt«, d.h. sie muss eine Vertretungskraft organisieren (und auch selbst mit ›anpacken‹, s.u.). Zwar gibt es »Unterstützung« von anderen Stationen (»das schon«), doch Frau Eleni muss erst sondieren, welche Mitarbeiter:in bereit wäre, kurzfristig einzuspringen. Das bedeutet »Stress«, verbunden mit einer zumindest latenten Angst, ob es wirklich (auch diesmal) gelingt »klarzukommen«. Dies hängt auch von Frau Elenis kommunikativen Leistungen ab: Bei ihrer Anfrage muss sie den:die Kolleg:in geradezu davon überzeugen, dass tatsächlich »Not am Mann« ist; nur nach eingehenden Begründungen (»*wirklich* Not am Mann«) erklärt sich die angefragte Kollegin dazu bereit, den unbeliebten Wochenendfrühdienst zu übernehmen. Was sie, wie ganz am Anfang (und mehrmals im Interview) betont, trotz der angespannten Personalsituation »hier […] zufrieden« macht, ist die in solchen Situationen erfahrene kollegiale Solidarität, und ganz besonders die von als besonders verlässlich und erfahren eingeschätzten Mitarbeitenden (so wie der angefragten Betreuungs- und Pflegekraft). Es kommt also nicht nur darauf an, dass überhaupt eine Vertretung organisiert werden kann, sondern diese sollte sich auf der Station auskennen und die dort anfallenden Aufgaben problemlos meistern – denn dies entlastet Frau Eleni als Teamleiterin von zusätzlichen Einweisungs- und Kontrollaufgaben: Wenn nämlich ein:e Kolleg:in käme, der:die »keine Ahnung hat«, würde dies für Frau Eleni zusätzlichen Aufwand bedeuten, sie müsste zur Übergabezeit »hinterherrennen« und alles »erklären«. Die kurzfristige Einsatzbereitschaft der angefragten Mitarbeiterin, die diese Anforderungen erfüllt, macht Frau Eleni daher besonders »froh« und »wirklich glücklich«, was sie mehrmals wiederholt. Dass sie dies mit dem unpersönlichen »man« umschreibt, könnte darauf hin-

weisen, dass es sich hier um eine überindividuelle Erfahrung handelt – es also anderen Teamleiter:innen ähnlich ergeht.

Verständlich wird die große Erleichterung für die geglückte (spezifische) Vertretungslösung, wenn man den außerordentlich anspruchsvollen Versorgungsauftrag betrachtet, der für eine große Anzahl von Bewohner:innen (aufgrund des hohen Krankenstandes) von nur zwei Pflegekräften zu leisten ist – wobei Frau Eleni auch als Teamleiterin selbst Pflegeaufgaben übernehmen muss. In einer derart angespannten Personalsituation kann man freilich niemanden gebrauchen, die:der nicht verlässlich weiß, was zu tun ist. Für Frau Eleni selbst wird dieser knapp besetzte Wochenenddienst ebenfalls »hart«, mit frühmorgendlichem, verantwortungsvollem Einsatz bei der Medikamentenvergabe sowie der mühsamen Essensverteilung an 27 Personen. Aber, und dies scheint ebenfalls ein verbreitetes Deutungsmuster, Frau Eleni »weiß, dass das alles machbar ist«, ebenso wie die Kolleg:innen. Es läuft nur, weil es eben sein muss, wegen der schieren und ›alternativlosen‹ Notwendigkeit, die Versorgung der Bewohner:innen irgendwie sicherzustellen – es »bleibt auch nicht[s anderes] übrig«. Frau Eleni wie die anderen Kolleg:innen sind zwar eigentlich unzufrieden mit dieser angespannten Personalsituation und »meckern alle«, doch ihr Ärger bzw. Frust bleibt ohne Konsequenz. Letztlich ergeben sich alle in ihr ›Schicksal‹ und funktionieren angesichts der ›leiblichen‹ Nöte der Nutzer:innen.

In den letzten Zeilen des Zitats kommt nochmals die Rolle als Teamleiterin zur Sprache, die nicht nur in der geschilderten Verantwortung für die Sicherstellung des Personaleinsatzes besteht. Die Personalnot bedeutet für Frau Eleni, dass sie selbst »ja nicht krank werden« darf. Dies würde zum einen die Notlage weiter verschärfen – die sie als Teamleiterin ja kennt (»wir wissen diesen Stand«) –, und zum anderen sieht sie sich in der Rolle als »Vorbild« für die Mitarbeiter:innen. Sie hat die hohen Leistungsnormen verinnerlicht und diszipliniert sich ›gouvernemental‹, um den Mitarbeiter:innen Aufopferung vorzuleben, damit sich diese möglichst nicht (so schnell) krankmelden. Auch hier taucht der (sich oft kurzfristig ergebende) Personalausfall wegen Krankheit wieder als die ohnehin schwierige Lage verschärfende Komplikation auf, der nur mit (Selbst-)Disziplinierung und fast heldinnenhaftem Verhalten begegnet werden kann. Frau Eleni ist sich ihrer schwierigen ›Sandwich-Position‹ im unteren Management durchaus bewusst – sie steht mit ihrer Rolle zwischen der Pflegedienstleitung und den Mitarbeiter:innen. Dass diese Rolle sich häufig konflikthaft darstellt, kleidet sie in eine prägnante Formel: Sie und ih-

re Teamleitungskolleg:innen »kriegen von beiden Seiten«, nämlich: Druck von oben und unten.

Im Verlauf des Interviews schildert sie weitere Konfliktsituationen, die aus dieser Rolle resultieren. Frau Eleni, erst seit relativ kurzem Teamleiterin, deutet diese Situationen als für sich persönlich sehr fordernd, weil sie »zu nett« und »ein ruhiger Typ« sei und meint, das Erfordernis, die Mitarbeiter:innen gelegentlich zu disziplinieren und »streng« zu sein, noch nicht recht erfüllen zu können (»Ich muss jetzt lernen irgendwie ein bisschen strenger zu werden«). Zwar wird sie von einer Teamleitungskollegin, die die Befragte als »emotional« beschreibt, einerseits für ihre ruhige, ausgleichende Art bewundert; doch andererseits erhält sie von dieser Kollegin auch die Rückmeldung, härter werden zu müssen, um Konflikte im Team zufriedenstellend zu lösen.

Solche Teamkonflikte entstehen in Frau Elenis Deutung primär, wenn es an Teamgeist und Motivation fehlt. Es herrscht zwar allgemeine Zeitknappheit, doch es »läuft« trotzdem, wenn die Mitarbeiter:innen sich engagieren und selbstverantwortlich handeln. Dann kann es zu dritt auf Station besser und »ruhiger« laufen, als mit einer Besetzung zu fünft, bei der niemand sich verantwortlich fühlt. Zwistigkeiten resultieren z.B. aus Fehlleistungen von Kolleg:innen (z.B. wenn dem Spätdienst ein schmutziges Bett hinterlassen wird), die aber – mit ausreichender Motivation – nicht zum »Drama« gemacht werden, sondern pragmatisch behoben werden, indem man selbst Hand anlegt. Manche Kolleg:innen aber »meckern« und »jammern immer« und verlassen womöglich die Einrichtung, mit der aus Sicht der Befragten überzogenen Vorstellung, woanders »Königin« sein zu können. Doch in anderen Einrichtungen sei die Lage ja keineswegs besser (nur evtl. die Bezahlung), es herrsche ja überall Personalnot. Diese – durchaus realistische – Sicht auf die Branche erklärt einen Gutteil des Copings: Da substanziell bessere Verhältnisse nirgends anzutreffen sind, arrangiert man sich mit der Lage und arbeitet an sich selbst (Resilienz) und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, um die Anforderungen zu bewältigen. Dies geschieht mit hohem Arbeitseinsatz und Engagement, gerade seitens der Teamleiter:innen wie Frau Eleni, die ihre »Büroarbeit« (z.B. Dienstpläne erstellen) nicht selten mit (teils unbezahlten) Überstunden leisten müssen. Was Frau Eleni ›aufrechterhält‹, ist die geschilderte Verbundenheit mit dem Team (hier: den Teamleitungskolleg:innen und ›verlässlichen‹ Mitarbeiter:innen) sowie nicht zuletzt die große Empathie mit den Nutzer:innen, die – so ihre Erfahrung – dankbar sind selbst für kleine Gesten der Aufmerksamkeit und des Kümmerns.

### Frau Trix, Pflegehelferin

Frau Trix ist Pflegehelferin und zum Zeitpunkt des Interviews seit rund 20 Jahren im Haus am Waldsee beschäftigt, mit aktuell 33 Wochenstunden. Zuvor war Frau Trix in der ambulanten Pflege (bei einem anderen Träger) tätig. Den Wechsel begründet sie damit, dass dort das Zeitregime der Minutenpflege ein ständiges »Gehetze« provoziert habe und z.B. Wegezeiten stets zu kurz bemessen waren, was auch zu unbezahlter Mehrarbeit geführt habe. In der stationären Pflege bestünde zwar ebenfalls »Zeitnot«, aber die Arbeitszeiten seien klarer begrenzt und daher besser mit ihren familiären Verpflichtungen als alleinerziehende Mutter zweier Kinder zu vereinbaren. Überdies sei der Arbeitsalltag in der ambulanten Pflege aufgrund der Alleinverantwortlichkeit in der Häuslichkeit – mit der steten Sorge, ob man z.B. Küchengeräte abgeschaltet habe – sehr belastend (»stressig«) gewesen. An der Arbeit in der stationären Pflege schätzt Frau Trix vor allem die Einbindung in ein Team, das für sie wie eine »kleine Familie« ist. Das Interview durchzieht ein Thema, das sie als »chronische Unterbesetzung« beschreibt. Es wurde für die Feinanalyse ausgewählt, weil es sich gut zur Kontrastierung mit der Sicht des Managements eignet und die Spannungen zwischen dem (Selbst-)Anspruch an gute, menschenwürdige Pflege und den institutionell bzw. organisational gesetzten Rahmenbedingungen plastisch illustriert. Instruktiv ist hier eine Textpassage aus den ersten Minuten des Gesprächs:

> »Ich meine wirklich, die Leute haben Recht, wenn sie auf die Straße gehen und demonstrieren. Wenn Ihnen heute was passiert und [.]. Ja, weil es geht um den Menschen an sich. Sie sind morgen ‘n Pflegefall – möchten Sie auch nicht, dass Sie von rechts nach links gedreht werden und sich keiner richtig wirklich um Sie intensiv kümmert. [.] Die wollen halt auch mal Ihre Aufmerksamkeit. Die wollen auch mal ihre fünf Minuten mal für sich haben. Wollen nicht immer von rechts nach links gedreht werden. ›Kümmer dich doch mal um mich‹. Ja, und des//Ich finde da, wenn die Politik. Ich meine die können sich vielleicht ‘ne private Krankenpflege leisten und die dann 24/7 da ist, aber unsereins, der normale Sterbliche – ist halt so – wir sind drauf angewiesen, und da wollen wir auch mal ‘n bisschen Zuneigung haben. Und da, ist einfach, die Empathie auch fehlt da. Also des//Da man leidet dann auch selbst mit unter anderem, ne? Ja und ich mein die Firmen und die Heimleitung oder die Koordinatoren, die wissen das manchmal unterbesetzt ist. Die wissen des. Ja, aber da wird keine Leasing[kraft] geholt, weil die ist zu teuer. Dann nehmen wir lieber das eigene Personal und äh verheizen se erstmal richtig.

> Bis se selber auf'm Zahnfleisch kriechen. Bis se krank sind, ja. Ne, des ist. Des ist blöd. Das ist echt nur doof. Das Arbeiten am Menschen gefällt mir sehr, weil ähm ja, ich meine sonst hätte ich mir den Beruf ja nicht ausgesucht. Ja, dann hätte ich auch an der Kasse sitzen können und hätte sagen können: ›Schönen guten Tag und auf Wiedersehen.‹ Ja. Aber man will halt//Die Alten haben nun mal was. Die Älteren. Ich sag jetzt mal die Älteren, die haben ja noch was für uns getan mal, ne? Das darf man nicht vergessen. Und da hat man denen einfach noch'n bisschen Dank zu schulden.«

Frau Trix leitet ihre Antwort auf die Nachfrage, wie sie die in der ambulanten Pflege geschilderte Zeitknappheit denn im stationären Bereich sehe, mit der Aussage ein, dass es genug Gründe gebe, angesichts der Bedingungen »auf die Straße [zu] gehen«. Sie illustriert ihren Anspruch auf eine bedarfsgerechtere Pflege mit der Aufforderung, sich die Situation eigener Pflegebedürftigkeit konkret vorzustellen: Man wolle ja nicht nur »von rechts nach links gedreht werden«, also lediglich die basalen physischen Grundbedürfnisse (hier: Vermeidung des Wundliegens) abgedeckt haben. Vielmehr »geht [es] um den Menschen an sich« – d.h. sowohl um das Wohl der Nutzer:innen als auch, wie im weiteren Verlauf erklärt wird, das der Pflegekräfte. Für die Befragte sind deren Bedarfe deutlich umfassender als eine ›satt-und-sauber-Versorgung‹ – die Bewohner:innen wünschten sich persönliche »Aufmerksamkeit« seitens der Pflegekraft, eben »fünf Minuten mal für sich«, womit sie persönliche Zuwendung meint. Sie formuliert ihren Anspruch bescheiden, nur »fünf Minuten« für die Klient:in, doch dies mag schon die begrenzten realen Möglichkeiten widerspiegeln; *eigentlich* müsste es darum gehen, dass sich jemand »intensiv kümmert«. Später im Interview erläutert sie ihren Qualitätsanspruch weiter: Jede:r solle so pflegen, wie er:sie selbst oder die eigenen Großeltern gepflegt werden möchten – sie stellt also auf Reziprozität ab und verdeutlicht so ihre große Verbundenheit mit den Nutzer:innen (wie die meisten Befragten).

Sie stellt diesen Anspruch an eine bedarfsgerechtere Pflege für »normal Sterbliche« in Kontrast zu der hierarchiekritischen Vorstellung, »Politiker« könnten sich ja eine privat finanzierte bessere Rundumversorgung leisten, nicht aber »unsereins«. Sie identifiziert sich (auch an anderen Stellen) also mit der breiten Mehrheit der Nutzer:innen, die auf die gesetzliche Pflegeversicherung und deren (Teilkasko-)Leistungen angewiesen ist, aber dieselben Bedürfnisse wie die ›Eliten‹ hat, »nämlich auch mal'n bisschen Zuneigung«. Ihre Verbundenheit mit den Nutzer:innen unterstreicht sie damit, dass »man

ja auch mit[leidet]«, wenn dieser Anspruch aus zeitlichen Gründen nicht erfüllbar ist.

Gerade an dieser »Empathie« für die ›Normalsterblichen‹ und ihre Bedürfnisse fehlt es ihrer Ansicht nach – seitens ›der Politik‹, aber auch seitens des Managements beim eigenen Träger, wie sie weiter ausführt: Denn die »Firma« wüsste zwar um die Personalknappheit, aber dennoch setzte sie aus wirtschaftlichen Gründen keine Leasingkräfte ein, die die Lage entspannen könnten. Mit einem Schuss Bitterkeit und drastischer Wortwahl stellt sie fest, dass stattdessen das eigene Personal »verheizt« würde »bis se selber auf'm Zahnfleisch kriechen« und letztlich »krank« würden. Frau Trix findet das »blöd« und »echt nur doof«, aus ihren Worten spricht Wut und Ärger über das in ihren Augen gleichgültige Management, dem das Wohl – und sogar die Gesundheit – der Beschäftigten gleichgültig und nur das Finanzielle wichtig scheint. Dieses Erleben der Arbeitssituation steht in krassem Kontrast zu den Aussagen von Geschäftsführung und Teamleitung, die den anscheinend hohen Krankenstand lediglich als Ausdruck mangelnden Engagements betrachten und die Anforderungen generell für »machbar« halten. An anderer Stelle im Interview wirft Frau Trix dem Management, vor »betriebsblind« zu sein, »die wissen eigentlich gar nicht, was auf den Stationen wirklich los ist« und bekämen die Unzufriedenheit der Kolleg:innen z.B. wegen der (Wieder-)Einführung einer mittleren Teamleitungsebene gar nicht mehr mit.

Wie Frau Trix in den letzten Zeilen des Textausschnitts erklärt, untergräbt diese ›empathielose‹ Art und Weise der Leitung ihre eigene berufliche Motivation: Sie hat die Pflege gewählt, weil ihr »das Arbeiten am Menschen sehr [gefällt]« und sie nicht ohne persönlichen Bezug zu ›Kund:innen‹ – wie z.B. als Kassiererin im Supermarkt – arbeiten will. Gerade die Arbeit mit älteren Menschen, denen man Dank schulde für deren Lebensleistung, impliziert für sie offenbar eine moralische Verpflichtung zu einer empathischen Pflege. Hier zeigt sich ein tief empfundenes, ethisch geprägtes Berufsverständnis, dessen Realisierung jedoch an die Grenzen der heutigen Prioritäten im Pflegesektor stößt: »Dieses Zwischenmenschliche, des bleibt einfach auf der Strecke«. Trotz ihres hohen Anspruchs beobachtet sie (am Ende des Interviews) auch bei sich selbst eine Tendenz der Abgrenzung: »Also irgendwann stumpft man auch ab«. Sie beschreibt das als Akt des Selbstschutzes, um nicht selbst zu erkranken.

Trotz der vehement vorgetragenen Kritik am Management macht Frau Trix primär die mangelnde Ressourcenausstattung des ganzen Pflegesektors verantwortlich für die Personalnot. Insofern sieht sie weniger die Heimleitung

in der Pflicht[165] – ein in den Fallstudien allgemein verbreitetes Deutungsmuster. Zum Ende des Interviews, und anknüpfend an den Beginn des obigen Textausschnitts, zeigt sich vielmehr eine Verärgerung über die allgemeinen gesellschaftlichen Verhältnisse. Der Frage, ob sie selbst politische Handlungsmöglichkeiten sehe, folgt ein frustriert klingender Rundumschlag gegen »unseren Staat«, der »für jeden Scheiß« Geld ausgebe, ob es »die Flüchtlinge« oder »irgendwelche neuen Bauten« seien. Sie denkt indes nicht, »dass man da in der Politik irgendwas […] erreichen kann […] Des ist, ja wir gehen jetzt mal auf die Straße um mal zu zeigen, dass des eigentlich nicht reicht, aber der Politik geht des am Arsch vorbei«. Sie formuliert im Anschluss ihre Vorstellungen von auskömmlicher Bezahlung (nicht »jeden Cent« umdrehen müssen), mit der auch der Beruf attraktiver für »die Jungen« gemacht würde. Auch »Hartz IVler« scheinen in diesem Zusammenhang als Konkurrenten um spärliche öffentliche Mittel, allerdings unter Bezugnahme auf die geringe Bezahlung in Berufen wie dem der Altenpflege: Man solle, so die Interviewpartnerin, »lieber mal 'n bisschen Anreiz schaffen für die jungen Menschen«. Frau Trix‹ Solidaritätskonstrukt ist also durchaus komplexer als es auf den ersten Blick erscheinen mag; sie sieht durchaus den Ressourcenmangel auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen und stellt den Zusammenhang mit den eigenen Nöten und Mangelerfahrungen her. Am Ende steht jedoch Resignation bzw. eine negative Zukunftserwartung in Bezug auf eine bessere finanzielle Ausstattung der angesprochenen gesellschaftlichen Bereiche: »Also wenn ich irgendwann mal Rente kriege, wird das immer noch nicht so sein«.

### 3.4.2 Ambulanter Pflegedienst

Die für den Träger der ambulanten Pflege ausgewählten Interviewpassagen stammen aus drei Interviews, wobei das erste mit der langjährigen Leiterin eines Standortes eines großes ambulanten Pflegedienstes geführt wurde, welche vor allem die Beratung von (allseits so titulierten) Kund:innen und deren Angehörigen übernimmt und für wirtschaftliche Fragen am Standort Lärche sowie für die Führung des Personals zuständig ist. An diesem Standort wurden des Weiteren auch Frau Walther, eine Pflegehelferin, und Frau Förster, eine Beschäftigte aus dem Bereich Hauswirtschaft und Betreuung, befragt.

165 »Wenn das von der Krankenkasse, wenn das von der Krankenkasse so ist, dass der Personalschlüssel bitte schön so zu sein hat bei diesem Pflegegrad und Pflegestufen, dann ist des so. Da kann auch keine Heimleitung was machen. Das ist so.«

Erstere ist aufgrund ihrer Qualifikation – im Unterschied zu den examinierten Pfleger:innen – primär für ›einfachere‹ Versorgungstätigkeiten zuständig. Der Tätigkeitsbereich von Frau Förster umfasst hauswirtschaftliche Aufgaben (Reinigung von Wohnung und Wäsche sowie Einkäufe), aber auch Betreuungsleistungen (Konversation, gemeinsame Erledigungen und Arztbesuche).

### Frau Klage, Pflegedienstleitung

In dem Gespräch mit der Pflegedienstleitung Frau Klage geht es oft darum, wie äußere Strukturen (Vorgaben des oberen Managements, Rahmenbedingungen in der Pflege) ihren Handlungsradius als mittlere Leitungskraft einschränken, so auch bei der von ihr so bezeichneten Aufgabe der »Mitarbeiterführung«.

> »Und durch diese Mitarbeiterführung ist, ja, so man muss ja man muss die eben halt motivieren, aber nicht nur motivieren, sondern man muss auch gleichzeitig mhh, ja, auch mal Fehler aufzeigen können. […] Das große Problem sehe ich so: Man kann vielleicht nicht mehr unbedingt so unbedingt mhh agieren wie man manchmal möchte. Des kommt hier so nicht vor, weil man's ja sowieso schon bisschen anders macht. Aber zum Beispiel Mitarbeiter, die schlechte Arbeit liefern. Und immer ihre Fehler machen, sag ich mal; oder viele Fehler machen, oder wo man merkt, naja, da ist die Motivation, man weiß auch nicht, wo die Motivation ist. Aber die nur, weil die Geld verdienen, oder was weiß ich auch immer [arbeiten wollen]. So haben wir ganz wenige von, gibt's aber ja immer mal wieder. So, mhh die Crux ist dann einfach, denen die Fehler aufzuzeigen, trotzdem 'ne Motivation zu haben. Weil sonst sind sie morgen krank und übermorgen sind sie weg. Ich brauch' aber Personal, also muss ich gucken, wie krieg ich das so in einen Topf gepackt, dass die Mitarbeiter sagen: ›Naja, gut. Neh, ich bemüh mich mal 'n bisschen, oder wie auch immer. Aber trotzdem find' ich meine Vorgesetzen ganz nett. Und deswegen bleib ich ja hier‹. So, weil heutzutage ist des so. Wenn ich ähm Vorgesetzte habe, die mich immer anscheißen, dann sag ich (pfeift): ›Geh zum nächsten. Was wollt ihr eigentlich von mir? Die Welt steht mir offen.‹ So sag ich mal. Und das ist natürlich 'ne große Kunst der Mitarbeitermotivation, denk ich mal, so dass man nich' sagt: – weil es gibt schon manchmal mhh, im Moment vielleicht nicht, aber – es gibt schon mal Mitarbeiter, wo man sagen würde: ›So liebe Leute. Geht doch dahin, wo der Pfeffer wächst, ne.‹ Hab' ich keine Lust mehr zu. Irgendwann ist auch mal gut so. Wo man aber auf der anderen Seite sagt, sag mal so als Beispiel […]: ›Mecker da bloß

> nicht zu viel rum‹ – jetzt ist übertrieben, so, wir meckern hier nicht so übertrieben – Morgen ist die krank, hab‘ ich gar keinen mehr. Weil so. Wo man immer so denkt, ‘ne, wie weit geht man, was macht man. Aber trotzdem ist äh Qualität, schlechte Arbeit oder Meckereien von Patienten so. Ja. So dass man irgendwie den Mitarbeiter versucht trotzdem irgendwie zu halten oder so zu motivieren oder. Ja oder was weiß ich auch immer, ne. Oder fahr‘ ich den Laden dann runter und schieb ‘ne Mitarbeiterin an die Seite und sag: ›So, jetzt Schluss mit lustig.‹ Dann mach ich lieber drei Patienten weniger und hab irgendwie wieder Ruhe im Karton. Das ist nicht ganz einfach, das immer so hinzukriegen.«

Bei der Anleitung von Mitarbeitenden geht es, so kann man Frau Klages Darstellung lesen, um Zuckerbrot (»motivieren«) und Peitsche (»Fehler aufzuzeigen«), also einen schwierigen Balanceakt (eine »Crux«) unter den gegebenen Rahmenbedingungen »heutzutage«. An mehreren Stellen wird deutlich, dass ihr Standort einen starken Bedarf hat, Personal zu gewinnen und sie mit anderen lokalen Arbeitgebern um dieses konkurriert. Am Anfang der Sequenz werden Anforderungen (mehrmals »man muss«) angesprochen, denen sie sich als Führungskraft gegenübersieht. Die sprachliche Struktur der Aussagen lässt darauf schließen, dass sie diese Anforderungen zumindest nicht vollends verinnerlicht hat; vielmehr erscheinen diese ihr immer noch äußerlich. Bezieht man hier den Kontext der Interviewpassage mit in die Analyse ein, liegt es nahe, dass die externen Erwartungen auch stark durch das obere Management und seine ›Tools‹ (Berichte über Wirtschaftlichkeit, Sonderzahlungen gebunden an besondere Leistungen) geprägt sind. Es ist dann eine »große Kunst«, diese Widersprüche (weiche Führung und gleichzeitiges Disziplinieren) miteinander zu vereinbaren, zumal ein »zu viel« und ein »zu wenig« an beiden Fronten wirtschaftliche Konsequenzen haben kann, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter:innen als ›schwierig‹ gelten. Die an anderer Stelle dargestellte betriebliche Solidarität im Standort und auch die Unterstützung von Mitarbeitenden bei Fortbildungsambitionen oder bei der Organisation von Kinderbetreuung hat also auch einen instrumentellen Charakter: Man kann es sich nicht erlauben, gegenüber den Untergebenen *nur* zu »meckern«, denn ansonsten »hab‘ ich gar keinen mehr«. Auch wenn sich hier eine Distanzierung von strenger Mitarbeiter:innenführung andeutet (»wir meckern hier nicht so übertrieben«), scheint diese oft unverzichtbar, da aus Sicht der Befragten ansonsten die Wirtschaftlichkeit des Standorts und die Qualität der Pflege gefährdet sei (schlechte Arbeit, viele Krankheitsausfälle).

Der Umgang mit Personal ist, so zeigt das obige Zitat, mit Unsicherheiten verbunden. Man muss die Mitarbeitenden jeden Tag aufs Neue motivieren und orientieren (»wie weit geht man, was macht man«), obwohl man eigentlich lieber seine Unlust gegenüber Beschäftigten ausagieren möchte (»wo man sagen würde: ›So liebe Leute‹«). Diesem Impuls darf man nicht nachkommen, um die Funktionsfähigkeit der Einrichtung zu gewährleisten. Angst macht implizit, dass das eigene Handeln bei anderen etwas auslösen kann, was sich nicht mehr beeinflussen lässt und nachfolgend Konsequenzen hat; melden sich Beschäftigte am nächsten Morgen krank, muss die Befragte das managen. Sie könnte in Kauf nehmen, dass der Standort weniger wirtschaftlich ist oder schlecht evaluiert wird, sie dafür aber »Ruhe im Karton« hat. Es wird aber auch deutlich, dass sie damit wie auch allgemein mit der Perspektive von Personalmangel bzw. -verlusten Zukunftsunsicherheit in Bezug auf den eigenen Standort assoziiert (also der »Laden dann runter« fährt). Die Befürchtung, durch ihr Führungsverhalten dazu beizutragen, dass der Dienst in einem kritischen Ausmaß unwirtschaftlich arbeitet, kommt an mehreren anderen Stellen im Interview zum Vorschein, z.B. dort, wo sie sich stark gegen zu viel Verantwortung abgrenzt, um so das hier bestehende Angstpotenzial zumindest kognitiv zu reduzieren: »Ich kann's auch nicht ändern. Ich kann auch kein Personal backen«. Gleiches gilt für den Hinweis, dass die Einrichtung ja nicht ihr »privater Laden« sei. Hier werden dann Grenzen der trägerinternen Solidarität markiert. Doch die Gemengelage bleibt emotional belastend, dies zeigt sich gerade auch in den Bemühungen um Beruhigung und Distanzierung. Dass sie die Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit des Standortes an ihrem Handeln als PDL festmacht, ist offenbar auch durch den Führungsstil des oberen Managements provoziert. Deutlich wird ein Leiden an den äußeren, von anderer Seite verursachten und nicht von ihr beeinflussbaren Umständen, mit dem irgendwie umgegangen werden muss – am Ende muss *sie* vieles ›ausbaden‹. Dies erzeugt auch Ärger über externe Instanzen, wie gerade zum Ende des Interviews ersichtlich wird. Ihre Perspektive auf die Politik scheint von Enttäuschung geprägt – es ändere sich nichts, obwohl sich die Politik »schon Gedanken gemacht« hat und die Probleme allseits bekannt sind. So sei die versprochene Entbürokratisierung nicht eingetreten, »des wird immer mehr«. Das politische System wird als weltfremd begriffen, als Instanz, die Verhältnisse verursacht bzw. übersieht, unter denen andere leiden. Man kommt hier nicht umhin, Parallelen zur Perspektive des oberen Managements zu ziehen. Die wahrgenommene Ignoranz gegenüber den für sie offensichtlichen Belastungen färbt ihre Sicht auf die öffentliche

Regulierung der Pflege (z.B. Entbürokratisierung und Maßnahmen, um das Berufsfeld attraktiver zu machen), aber offenbar auch auf Anderes, etwa die Migrationspolitik: »So, hier Flüchtlinge aufzunehmen, wo Merkel sagte, die sollen mal alle kommen. Und sie hat nicht einen aufgenommen, obwohl sie 'ne Villa hat. Sag ich jetzt mal so«. Andeutungsweise wird hier die Solidarität mit dem Pflegesektor und die mit Geflüchteten gegeneinander ausgespielt. Der Ärger bleibt folgenlos, auch weil die Befragte keine Rückendeckung von außen sieht, jedenfalls beschreibt sich die Befragte als »politisch nicht aktiv«.

### Frau Walther, Pflegehelferin

Die nachstehende Passage ist einem Interview mit einer ebenfalls langjährig tätigen Pflegehelferin am Standort Lärche, Frau Walther, entnommen. Neben ihrer Tätigkeit bei dem Dienst versorgt sie privat drei weitere Personen, trotz gesundheitlicher Beschwerden und Appellen aus ihrem Umfeld, diese Arbeit aufzugeben. Der »Wunsch, Menschen zu helfen« wird bereits in der Jugend verortet und scheint identitätsstiftend zu sein. Die Befragte zeigt eine hohe Verbundenheit mit den Nutzer:innen und einen hohen Arbeitsanspruch. Um diesem nachzukommen, leistet sie – im Wissen darum, dass sie damit gegen organisationsinterne Vorschriften verstößt – die im Feld sogenannten ›Eh-Da-Leistungen‹ (solche, die nicht im offiziellen Arbeitsauftrag bzw. Versorgungsvertrag vorgesehen sind). Ungeachtet der starken Bindung an die Nutzer:innen zeigt sich bei ihr eine geringe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, einschließlich den Kolleg:innen und der Leitung des Standortes. Frau Walther berichtet in der nachfolgenden Passage über ihren Umgang mit der Standortleitung, wenn diese die ursprünglich vorgesehene Tour verändert.

> »Man denkt dann schon manchmal, wo man denkt, oahh äh, jetzt kann'ste den Hals umdrehen oder wie auch immer. Aber äh ja, dann geh' ich schon hin. Dann sag' ich auch schon was. ›Halt stopp. Damit bin ich jetzt nicht zufrieden oder so‹. Ich hab' gerne Struktur. Ich fahre gerne [zu] meine[n] Patienten, die ich jahrelang betreu'. Und wenn dann irgendwas durcheinander ist, wenn ich aus'm Urlaub komm' und ich seh' Montag so, Dienstag so, Mittwoch so. Und keinen von denen drin. Dann. (macht abwinkendes Geräusch) Ne, dann muss ich halt zum Gespräch. Dann sag ich so: ›Nee, das macht mir einfach kein Spaß‹. ›Ja, aber man muss auch flexibel sein.‹ Ja vielleicht, aber ich bin ja da. Ich bin am Arbeiten. […] Jaa, die eine Woche muss ich dann durch. […] Ich war auch schon so brastig und hab gesagt: ›Also ich kann die Kündigung auch gerne mit Kugelschreiber schreiben.‹ (lacht) Die

> suchen mich überall, ja, ne. […] Denke manchmal, [es ist] komisch, was wir [Pflegerhelfer:innen] alles nicht dürfen [in Bezug auf MDK und dem Verbot zu Spritzen]. Das fällt ja schon auf. Oder Tabletten geben: Bei den einen dürfen wir Tabletten geben, bei den nächsten nicht, ne. Das dürfen nur Examinierte. Aber dann kommen wir zu Patient XY, und die Tabletten sind völlig verkehrt von der Examinierten gestellt. Äh mhh, dann dürfen wir das erst mal wieder grade biegen, wo ich dann denk': ›Äh ja sag mal‹, ne also. Das ist immer so. Ja, wir haben kein Zeugnis. Wir können das. Die können zwar auch gewissenhaft arbeiten, aber das dürfen die nicht, ne? Und diejenigen, die das Zeugnis haben, die achten da drauf gar nicht, machen viele Fehler, aber phh, ne.[…] Es fehlen Tabletten einfach. Ja, und wer kann rödeln, dass die Tabletten dann vor Ort sind? So, und das ärgert mich dann schon, wo ich denke: ›Das kann nicht wahr sein.‹ Wir lesen hier alle auf unser'm Zettel: Was haben wir? Wir haben alle die Mappen, die ja immer überarbeitet werde, ne. Wo dann draufsteht, worauf man zu achten hat. Jeder weiß des, wir sprechen auf fast allen Dienstbesprechungen da drüber. Aber ja, das könnte mich. Das ärgert mich dann halt, ne.
> […] [Eine Wunde wurde bei einem Patienten entdeckt, diese wurde dokumentiert, aber es wurde nicht ersichtlich welche Schritte eingeleitet wurden.] Joa und dann sprech' ich schon auch die Kollegin an. Und sag halt: ›Sag mal, du bist jetzt dafür verantwortlich. Du bist die Examinierte. Du bist sogar mit dieser Qualifikation. Du musst doch dann mal schauen, was gemacht werden muss. Oder gegebenenfalls 'nem Arzt Bescheid sagen, dass der drauf guckt, dass man 'ne Verordnung bekommt, ne.‹«

In der Sequenz zeigt sich Wut und Ärger gegenüber der Leitung (»Hals umdrehen«, »nicht zufrieden« »brastig«) bezogen auf Situationen, in denen die Befragte nicht das machen kann, was sie als ihre Herzensaufgabe ansieht, nämlich v.a. jene Menschen (auf ihren Touren) zu versorgen, zu denen sie über einem längeren Zeitraum eine Bindung aufgebaut hat (»Patienten, die ich jahrelang betreu‹«). Die intensive Arbeit mit Nutzer:innen ist das, was ihr »Spaß« macht und durchgängig möglich sein muss, so ihr Anspruch. Da genau dies durch die Touränderung vereitelt wird, entsteht bei ihr Wut, die sie gegenüber der Leitung nicht verhehlt, im Unterschied zu anderen Befragten, die solche Emotionen zugunsten des Organisationsklimas ›hinunterschlucken‹.[166]

166 Auch mindert sich ihre Empörung nicht dadurch, dass sie Verständnis für die Leitung und deren Zwänge entwickelt.

Sie droht – leicht spaßhaft – sogar mit der sofortigen Kündigung[167] und demonstriert damit eine Machtposition, welche aus der für Pflegekräfte günstigen Arbeitsmarktlage herrührt (dem akuten Personalmangel in der Pflege). Die betriebliche Solidarität mit Organisation und Leitung wird hier also aufgekündigt – zumindest steht die Drohung im Raum –, und zwar zugunsten ihrer persönlichen Vorstellungen von guter Pflege.

Das gleiche Muster zeigt sich auch im zweiten Teil des oben zitierten Interviewausschnitts, in dem es um Fehler examinierter Kolleg:innen geht. Die entsprechenden Passagen sind eingebettet in eine Sequenz, die sich auf eine wahrgenommene Ungleichbehandlung zwischen examinierten Pflegekräften und Pflegehelfer:innen durch den MDK bezieht. Die Befragte erläutert, dass sie als Pflegehelferin zu bestimmten Verrichtungen nicht autorisiert ist. Sie interpretiert dies als Geringschätzung, denn diese seien mit gutem Menschenverstand und bei »gewissenhaft[er]« Durchführung unproblematisch. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass formal Qualifizierte es mitunter »völlig verkehrt« machen. Hier manifestiert sich eine gewisse Skepsis gegenüber der Formalisierung der Pflegetätigkeit (»Zeugnis haben«, aber nicht »gewissenhaft arbeiten […] dürfen«), der sich auch darin ausdrückt, dass Frau Walther die Dokumentation als Konkurrenz zu der von ihr als wichtiger eingeschätzten Interaktionsarbeit sieht. Die Formalia scheinen ungerechtfertigt: trotz dieser »Zeugnisse«, »Zettel«, »Mappen« und »Dienstbesprechungen« passieren Fehler, welche aus ihrer Sicht durch ›banales‹ gewissenhaftes Arbeiten ganz leicht vermeidbar wären – auch durch Personen *ohne* spezielle Qualifikationen, inklusive ihrer selbst. Ihren Ärger vermittelt sie auch der Pflegekraft, die ihrer Meinung nach den Fehler verursacht hat. Die Ansprache wirkt anklagend bzw. schuldzuweisend und potenziell schaminduzierend – immerhin handelt es sich um Fehler, die gesundheitliche Folgen für die Nutzer:innen haben und direkt auf die Pfleger:innen zurückfallen können. Die Verbundenheit zu Kolleg:innen wird hier gekappt, sobald eine Gefährdung des Wohlergehens von Anvertrauten gesehen wird – die Nutzer:innen sind also prioritär. Dies zeigt sich auch an einer anderen Stelle im Interview, an der die Befragte die Erwartung formuliert, ihre Kolleg:innen sollten zur Gewährleistung einer guten Pflege »die Zeiten auch weiterlaufen lassen« (als vorgeschrieben), denn »[d]as gehört ja dann zur Pflege dazu«. Dienst nach Vorschrift liegt ihr fern. Frau Walthers altruistische Haltung gegenüber den

167 Hier bewahrheitet sich scheinbar die Befürchtung von Frau Klage, dass Beschäftigte kündigen, wenn man zu viel ›Kontra gibt‹.

hilfsbedürftigen älteren Menschen findet auch darin ihren Ausdruck, dass sie sich von der politischen Forderung nach mehr Geld für die Pflege abgrenzt; ihre Kritik ist, dass immer das »Geld, die Kosten im Vordergrund [stehen]. Aber nicht der Mensch«. Sie »möchte helfen. [...] Und dann helf' ich auch. Und nicht, weil ich da jetzt viel Geld verdiene oder nicht«. Man kann dies auch so deuten: Pflegerische Zuwendung soll nicht davon abhängen, wie gut Arbeitskräfte bezahlt werden – das Beharren darauf wäre für die Befragte eine unzulässige Entsolidarisierung mit den Nutzer:innen, welche in jedem Fall prioritär sind.

### Frau Förster, Beschäftigte im Bereich Hauswirtschaft und Betreuung

Frau Förster, deren Sichtweise wir nachfolgend durchleuchten, ist im Pflegedienst für Hauswirtschaft und Betreuung zuständig. Sie gibt an, dass sie 80 Prozent der Arbeitszeit mit Reinigungsarbeiten und die restliche Zeit mit Betreuungsaufgaben und Einkäufen beschäftigt ist. Sie erlebt ihre Arbeit zum größten Teil als »total sinnvoll«, ungeachtet des hohen Anteils von Hauswirtschaft. Schaut man genauer hin, kommt im Interview aber auch etwas Anderes zum Vorschein.

> »Wenn zum Beispiel der Mann einen Pflegegrad hat, dann ist – und die Frau ist dann ja meistens noch da, weil die Frauen ja in der Regel älter werden – dann ist das ganz oft so – habe ich die Erfahrung gemacht: [Da] sagt der Mann gar nichts und die Frau sagt einfach: ›Mach mal dies, mach mal das.‹ Aber es ist wie überall im Leben: Es gibt dankbare und es gibt welche, die einen herumkommandieren – das ist ganz einfach so. [...] Naja, es ist so ein bisschen Herablassung dann, ne, im Spiel. So von wegen: Wir haben jetzt eine billige Putzkraft, zahlt die Pflegekasse – toll, dann kann die mal machen. Aber das ist eher die Ausnahme. Die meisten sind wirklich dankbar, dass wir kommen. [...] [Herabwürdigung] prallt komplett an mir ab. (lacht) Sonst könnte ich den Job ja nicht machen. Ne, das ist, das lasse ich nicht an mich ran. [...] Es gibt Haushalte, da bin selbst ich noch entsetzt und muss an mich halten, dass ich jetzt nicht mich gleich übergebe, ja. [...] Gibt es auch ja. Und am liebsten möchte man danach natürlich stundenlang duschen oder sich wenigstens umziehen. Das geht natürlich alles nicht, aber da muss man dann durch, ne? Jetzt zum Beispiel komme ich gerade von einer Dame, die ist, die raucht sehr viel – also ich dürfte ordentlich nach Nikotin riechen. [...] Ich bin Raucherin, aber trotzdem [...] ist es schlimm. (lacht) Ja. Wenn die dann die Fenster nicht aufmachen und Kette rauchen, dann ist natürlich. I1:

> Ja sagen sie da auch manchmal, dass sie zu einigen nicht hingehen, weil sie das so belastet? Oder hatten sie das noch nicht? B: Ne, in der Regel nicht.«

In der ersten Passage erzählt Frau Förster von erlebter Geringschätzung mit Bezug auf ihre hauswirtschaftlichen Aufgaben (»billige Putzkraft«, »mach mal dies, mach mal das«), was sie aber als »Ausnahme« darstellt und exemplifizierend (»Wenn zum Beispiel der Mann …«) relativiert (»Es gibt dankbare und es gibt welche, die einen herumkommandieren«). Ihr Umgang damit spiegelt resignierte Frustration wider, gleichzeitig zeigen sich fatalistisch wirkende Rationalisierungsversuche, die die emotionale Bedeutung dieses Erlebens schmälern sollen (»ist wie überall im Leben« und »ganz einfach so«). Die meisten Nutzer:innen beschreibt sie als »wirklich dankbar«, die Erfahrung von Dankbarkeit wird in dieser Sequenz aufgewertet, während erlebte Geringschätzung marginalisiert wird. Auffällig ist, dass erstere sie berührt und ihr z.B. Motivation und Freude bringt, während der Erfahrung von fehlender Anerkennung oder gar Missachtung ihr affizierendes Potenzial genommen wird (»prallt […] ab«, »lass ich nicht an mich ran«). Dies wird auch als Bedingung dafür konstruiert, überhaupt eine derartige Tätigkeit ausüben zu können; die beschriebene Gemengelage erscheint hier als unauflösbare Konsequenz ihrer Jobwahl. In der Passage manifestiert sich die Haltung, dass beim ›Putzen‹ für Andere »Herablassung« normal ist und man entsprechende Attitüden nicht an sich heranlassen darf. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch in der zweiten Sequenz, die mit der Beschreibung der Haushalte beginnt, in denen Frau Förster tätig ist. Geschildert werden hier Arbeitsbedingungen, die Beschäftigte so stark affizieren, dass man »entsetzt« ist und an sich halten muss. Konkret erzeugt die Arbeit in der Häuslichkeit potenziell Ekel (so wie bei der erwähnten Kettenraucherin, die selten lüftet). Unter solchen Umständen zu arbeiten, kann auch insofern als erniedrigend bzw. ›beschmutzend‹ für das eigene Selbst erfahren werden. Der Ekel scheint dabei unausweichlich, denn der organisatorische Rahmen erlaubt es nicht, danach zu »duschen« oder sich »umzuziehen«. Weil dies in den Regularien nicht vorgesehen ist, müssen eigentlich unwürdige Arbeitsbedingungen akzeptiert werden. Richtiger Ärger über die Umstände kommt nicht zum Vorschein: Sie spricht jedenfalls von einer »Dame«, was darauf verweist, dass die Person von den unhygienischen Bedingungen getrennt wird; später erklärt sie, »jeder hat das Recht zu verwahrlosen und so zu leben, wie er möchte«. Eigene Grenzen der Belastung, so könnte man schließen, werden zugunsten der Rechte Anderer nicht geltend bzw. klein gemacht. Auch distanziert sich die Befragte hier nicht von der

Leitung des Standortes, im Unterschied zu einigen anderen Personen im fraglichen Funktionsbereich (wie wir aus anderen Interviews wissen). Bei Frau Förster sind widrige Bedingungen somit eine Selbstverständlichkeit. Dies zeigt sich auch an einer anderen Stelle im Gespräch: Als es um mögliche Lohnerhöhungen in der Pflege geht, erscheint ihre eigene niedrige Vergütung, wodurch ihre Finanzen »sehr am Limit« sind, als normal und akzeptiert (»Wo soll das denn aufhören«), es handele sich ja nicht um höherwertige Tätigkeiten (»das ist noch nicht mal ein Lehrberuf«), sondern um Arbeiten, die jede:r machen kann: »Was will man da groß verlangen?« Es scheint so, dass die gesellschaftliche, organisationale und interaktive Bewertung ihres Berufs bei Frau Förster zu einem Selbstbild führt, in dem sie als subaltern gilt: So berichtet sie mit fatalistischem Unterton, dass sie »Sozialrente« bekommen werde, was »übel«, aber auch irgendwie ihre eigene Schuld sei: »Ich habe mir vielleicht in jungen Jahren nicht Sorgen genug gemacht und nun habe ich die Quittung.« Ansatzweise zweifelt sie aber auch an den gegebenen Arrangements für institutionalisierte, wohlfahrtsstaatliche Solidarität: »Ich bin kein großes Licht, aber das verstehe ich auch an der Politik nicht, warum man sich einfach nicht gute Sachen [aus anderen Ländern] abkupfert«. Am Ende muss die dürftige Altersabsicherung hingenommen werden, auch weil sie mit eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit in Verbindung gebracht wird. Die eigene Wahrnehmung, dass die Politik es doch hätte besser machen können, wird dabei stark relativiert, weil die Befragte sich als unwissend darstellt (»bin kein großes Licht«). Gesamtgesellschaftliche Solidarität wird nicht erwartet, die Empörung über teils als unwürdig beschriebene Umstände, welche von allen (Organisation, Nutzer:innen und Politik) hingenommen werden, bleibt zurückhaltend, auch weil Frau Förster ihren sozialen Status als gering einschätzt. Verbundenheitsgefühle bezieht die Befragte auf die Leitung des Standortes Lärche, v.a. aber auf die dankbaren Nutzer:innen.

### 3.4.3 Träger der Weiterbildung

Die Textpassagen, die zu Zwecken der Feinanalyse für den Bereich der Weiterbildung ausgesucht wurden, stammen ebenfalls aus Interviews mit Funktionsträger:innen verschiedener Organisationsebenen. Der erste Ausschnitt entstammt einem Gespräch mit dem Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ, konkret: Herrn Becker; im zweiten Ausschnitt äußert sich ein Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen, welcher von uns im Rahmen einer Fokusgruppendiskussion (zusammen mit anderen Leitungskräften dersel-

ben Zweigstelle) befragt wurde; der dritte Ausschnitt ist einem Interview mit einem Lernbegleiter der Zweigstelle ZY entnommen, welcher sowohl für die organisatorische als auch pädagogische Unterstützung erwachsener Umschüler:innen zuständig ist.

### Herr Becker, Geschäftsführer der Zweigstelle ZQ

Wie schon im Organisationsportrait der WBO dargestellt wurde, sollte Herr Becker bereits in absehbarer Zeit nach Aufzeichnung unseres Gesprächs zum alleinigen Geschäftsführer der Zweigstellen ZQ und ZY ernannt werden, da eine Fusion der beiden Einheiten zu diesem Zeitpunkt bereits beschlossen war (siehe Kap. 3.2.3). Die folgende Passage bezieht sich auf die Frage, wie er persönlich diese Fusion bewertet, wer sie veranlasst hat und welche Konsequenzen er daraus zieht. Dabei nimmt Becker auch direkten Bezug auf Frau Geiger (bis dato noch Geschäftsführerin der Zweigstelle ZY):

> »Das hat die Geschäftsführung veranlasst, weil [ZY] hoch defizitär war. Und ich hatte der früheren Geschäftsführung damals schon angeboten, [ZY] mit zu übernehmen. Und die wollte […], das hat ja immer so Hintergründe, warum Geschäftsführungen vielleicht lieber die eine als die andere Organisationsstruktur haben wollen. Damals wollte man das nicht. Dann ist es hoch defizitär geworden und jetzt will man es. Und dann habe ich mich bereit erklärt, das zu machen – natürlich auch entsprechend halt die Rahmenbedingungen verhandelt. Und habe gesagt: ›Ich kann mich gerne darum kümmern‹. Und zu den Bedingungen ist es jetzt auch entschieden worden. Und es ist in einem Geschäft, in dem so wenig Geld ist und in dem die Mitarbeiter so wenig verdienen, unverantwortlich, Einheiten laufen zu lassen, die im Jahr zwischen 500.000 und einer Millionen Minus machen. Weil, wenn das nicht wäre, dann könnten ja; das Geld muss ja irgendwo herkommen. Das verdienen andere Zweigstellen – weil an der Stelle Leute sitzen, die das Geschäft nicht können. Und das finde ich im Non-Profit-Bereich ein No-Go. Das geht gar nicht, finde ich. Und da darf man nicht sagen, weil wir gemeinnützig sind, muss ich nicht hingucken, ob das auch wirtschaftlich ist. Weil die Gemeinnützigkeit aus meiner Sicht nicht dazu dienen darf, dass man sich nicht an dem Markt orientiert und nicht guckt, dass der Laden insgesamt wirtschaftlich ist. Und, ähm, ich brauche keinen Zweigstellenleiter, der nicht wirksam sein kann – weil ich dann Geld, das ich eigentlich Mitarbeitern geben kann, versenke. Und das ist sicherlich nicht Sinn und Zweck des Enga-

> gements der Leute in einem Feld, in dem ohnehin schon wenig Geld ist, [da] kann man nicht auch noch eins verbrennen«.

Die Passage beginnt mit einem Verweis Beckers darauf, dass die Fusion der beiden Standorte nicht durch ihn, sondern von der »Geschäftsführung veranlasst« wurde. Gleichwohl geht aus dem Ausschnitt hervor, dass der Befragte doch einen gewissen ›managerialen Ehrgeiz‹ – und dementsprechend auch eine Dosis Gouvernementalität – an den Tag legt und bereits zu einem früheren Zeitpunkt seine Bereitschaft zur Übernahme »angeboten« hatte, was offenbar an der damaligen Führung (die »lieber die eine als die andere Organisationsstruktur« bevorzugte) gescheitert ist. Möglicherweise gab es zu diesem Zeitpunkt noch keine allzu großen Differenzen in der wirtschaftlichen Lage der beiden Zweigstellen; immerhin wird die Entscheidung, diese nun doch zu fusionieren, genau an diesem Aspekt festgemacht (»Dann ist es hoch defizitär geworden und jetzt will man es«).

Besonders interessant ist die Art und Weise, in der Becker die Fusion anschließend weiter zu rechtfertigen versucht. Er bezieht sich hier nicht nur auf wirtschaftliche Argumente, sondern allen voran auf betriebliche Solidarität[168] bzw. eine entsprechende Organisationskultur. So sei es seiner Ansicht nach »unverantwortlich« wirtschaftlich defizitäre Einheiten einfach »laufen zu lassen«. Dies ginge zwangsläufig zulasten bzw. auf Kosten anderer – wirtschaftlich besser haushaltender – Standorte (»Das Geld muss ja irgendwo herkommen. Das verdienen andere Zweigstellen«). Das Management hat in einem Feld, »in dem die Mitarbeiter so wenig verdienen«, eine besondere – nämlich *moralische* – Verantwortung diesen gegenüber. Und gerade als gemeinnütziges Unternehmen sei es, so der Befragte, ein absolutes »No-Go«, sich nicht am Markt zu orientieren bzw. sicherzustellen »dass der Laden insgesamt wirtschaftlich ist«. Was hier durchschimmert, ist ein Gefühl drohender Ungerechtigkeit, würde man doch ansonsten Geld »versenke[n]« bzw. »verbrennen«, welches man »eigentlich [den] Mitarbeitern geben kann«. Hier scheint sich Becker als ein Geschäftsführer zu stilisieren, der seinen Träger nicht nur aus betriebswirtschaftlichen Gründen auf Wirtschaftlichkeit trimmt, sondern auch, damit die eigenen Mitarbeitenden (»Leute in einem Feld, in dem ohnehin schon wenig Geld ist«) mitgenommen werden können.

---

168 Genauer gesagt, könnte man auch von einer ›Trägersolidarität‹ sprechen, da es sich um mehrere Standorte handelt.

Diese moralische Legitimierung eines betriebswirtschaftlich kosteneffizienten Managements kann subjektiv entlastend für den Geschäftsführer wirken. Denn Frau Geiger verliert aufgrund der Fusion ihre Stelle (wie aus dem Interview mit ihr hervorgeht) und Herr Becker übernimmt ihre Aufgaben.

Was aus dem Interviewausschnitt freilich nicht unmittelbar hervorgeht, ist, mit welchen Mitteln Herr Becker diese Wirtschaftlichkeit sicherzustellen versucht. So macht er Frau Geiger an einer anderen Stelle im Interview u.a. den Vorwurf, dass in der Zweigstelle ZY bislang stets mit zu wenigen Honorarkräften gearbeitet worden sei. Beckers Schlussfolgerung angesichts der von ihm ausführlich geschilderten systematisch unsicheren Auftragslage und immer nur befristet vom Kostenträger refinanzierter Maßnahmen: »Also das heißt du musst mit befristeten Verträgen arbeiten. Du musst mit einem hohen Anteil an Honorarkräften arbeiten, die, wenn sie krank sind, einfach kein Geld kriegen«. An anderer Stelle erläutert er seine managerielle Strategie unter diesen (Markt-)Bedingungen: Um das »Spiel auch beherrschbar zu halten«, brauche es letztlich klare Gehaltshierarchien. Das mittlere Management müsse etwas besser bezahlt werden, um die gegebenen Unsicherheiten »gut verstehen und gut steuern können«, doch unterhalb dieser Organisationsebene »hat man die, wo man sagt, da hat man auch viel Fluktuation«. Bezieht man derartige Aussagen in die Analyse ein, so ergibt sich ein sehr ambivalentes Bild im Hinblick auf Beckers Solidaritätshorizonte: Diese schließen ›unwirtschaftlich‹ Handelnde wie Frau Geiger ebenso aus wie die ›untere Ebene‹, deren prekäre Beschäftigung in Kauf genommen wird, womit sich die Prekarität des Sektors weiter reproduziert. Das hier wirksame Emotionsregime ist gleichfalls doppelbödig und changiert zwischen einer moralischen Anrufung zum Wohle der Mitarbeitenden einerseits und einer durch externe Zwänge legitimierten Rechtfertigung von Prekarität für subalterne Beschäftigte andererseits.

Es handelt sich hier also um ein Solidaritätskonstrukt mit begrenzter Reichweite, welches keineswegs alle Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigt. Was dabei sichtbar wird, ist eine managerielle Logik, die zwar auf eine solidarische Organisationskultur rekurriert, dies jedoch aufgrund ihrer ausgeprägten Markthörigkeit (man muss stets »wirksam sein«) nicht vollständig in die Praxis umsetzen kann. Es bleibt somit offen, ob neben Frau Geiger nicht auch andere Beschäftigte der WBO um ihren derzeitigen/künftigen Beschäftigungsstatus bangen müssen, in Anbetracht eines Managements, welches Fragen der Solidarität durchaus mäandrierend begegnet.

### Herr Reh, Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen

Die folgende Passage stammt aus einer Fokusgruppendiskussion mit Leitungskräften der WBO. Den Diskussionsteilnehmer:innen wurde gegen Ende des Interviews eine Liste mit (institutionellen) Akteuren[169] vorgelegt, zu welchen sie – nach etwas Bedenkzeit – bewertend Stellung nehmen sollten. Konkret lautete die Frage: »Auf dem Weg zu einer besseren Weiterbildung nehme ich folgende Gruppen oder Instanzen als hilfreich bzw. hinderlich wahr«. Auf dem Fragebogen bestand die Möglichkeit, ein Kreuz zwischen den Polen »hilfreich«, »weder noch« und »hinderlich« zu setzen – wobei das Ziel des Instruments in erster Linie darin bestand, eine Diskussion bzw. einen argumentativen Austausch verschiedener Sichtweisen anzuregen, d.h. es ging nicht um die exakte Positionierung der Kreuze auf dem Papier. Nachdem bereits ein paar (überwiegend knappe) Antworten bzw. Stellungnahmen erfolgt sind, äußerte sich ein Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen etwas umfassender zu der Thematik:

> »Kollegen und Teilnehmer ausgenommen, finde ich fast alle ziemlich hinderlich ehrlich gesagt. Alles was da unten drin steht mit diesen äh Gruppen und so weiter, das spiegelt für mich einen, einen Punkt einfach wider. Was ich vorhin schon mal gesagt hab, ist die gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz was hier eigentlich passiert. Weil ganz ehrlich, es interessiert auch niemanden. Es findet ja auch nicht statt. Es findet nur dann in der Öffentlichkeit statt, wenn es irgendwie wieder einen Pressebericht gibt, dass Leute an der Donau Steine gesammelt haben und das wäre eine Maßnahme gewesen oder sowas, ja. Und wo man sagt, dafür wird dann Geld verschwendet. Dass es vielleicht dann Sinn macht, dass die tatsächlich Steine sammeln, um sie überhaupt dazu zu bringen, dass sie morgens aufstehen und irgendwo hingehen und dann war es halt zufällig an der Donau zum Steine sammeln, interessiert niemanden dabei. Aber man kann halt so einen plakativen Bericht wieder daraus machen. Und abgesehen

169 Im Einzelnen handelte es sich um folgende Gruppen bzw. Instanzen: »Bestimmte andere Kolleg:innen«; »Andere Weiterbildungsanbieter«; »Kostenträger«; »Interessenvertretungen der Weiterbildung«; »Die Teilnehmer:innen«; »Staatliche Instanzen zur Regulierung und Qualitätskontrolle in der Weiterbildung«; »Menschen und Gruppen, die Ansprüche an den Sozialstaat stellen, die nicht die Weiterbildung betreffen«; »Akteure, die vorrangig mehr Anstrengungen für den Klimaschutz und die (industrielle) Digitalisierung fordern«; »Einflussreiche politische Parteien« und »Presse und Medien«.

davon, ja, werden wir nicht wahrgenommen. Und auch unser Klientel wird nicht wahrgenommen. Arbeitslose haben keine Lobby, ja. Wie gesagt, ich wiederhole mich da gerne. Pflegebedürftige haben eine Lobby, Kinder haben eine Lobby, Arbeitslose haben keine Lobby. Und nachdem das unser Klientel ist, haben wir auch keine, ja. Und dafür interessiert sich niemand und deswegen finde ich die alle hinderlich, weil sich tatsächlich niemand für uns interessiert, ja. Wenn man sich damit mal anders beschäftigten würde und man würde den Stellenwert geben, den es eigentlich für das, was wir hier tun bräuchte, ja, würde das anders aussehen. Nachdem es aber niemanden interessiert, sind durch die Bank weg alle hinderlich«.

Der Ausschnitt beginnt mit einem sehr deutlichen Statement des Bereichsleiters, wenn dieser »fast alle« zur Diskussion gestellten (institutionellen) Akteure als »hinderlich« bezeichnet. Hier findet eine sehr eindeutige Klassifizierung von Akteursgruppen statt, die dazu dient, eine klare Grenze zwischen einem ›Wir‹ (»Kollegen und Teilnehmer ausgenommen«) und den ›Anderen‹ zu ziehen. Die Abgrenzung reflektiert eine spezifische Form innerbetrieblicher Solidarität[170], welche – folgt man den anschließenden Ausführungen – in erster Linie emotional unterfüttert ist.

So echauffiert sich der Bereichsleiter vor allem über die mangelnde »gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz« seiner Branche (»es interessiert auch niemanden«; »Es findet ja auch nicht statt«) sowie über nichtrepräsentative Presseberichte, die kein akkurates Bild der ›eigentlichen‹ Arbeit vermitteln würden (»dass Leute […] Steine gesammelt haben […] und wo man sagt dafür wird dann Geld verschwendet«). Die Art und Weise seiner Schilderungen erweckt dabei den Eindruck, als würde der Bereichsleiter sprichwörtlich seinem Ärger ›Luft machen‹. Dieser Ärger bzw. die über ihn zum Ausdruck kommende Frustration resultieren dabei nicht zuletzt aus der Wahrnehmung, dass die eigene Klientel im Gegensatz zu anderen Bedarfsgruppen (»Pflegebedürftige«; »Kinder«) über »keine Lobby« verfügt.

Augenfällig ist vor allem die Schlussfolgerung, die eine Art soziales Band – gemäß der Devise‹ man ›sitzt im selben Boot‹ – zwischen den Weiterbildner:innen und ihrer Klientel erzeugt: »Arbeitslose haben keine Lobby. Und nachdem das unser Klientel ist, haben wir auch keine, ja«. Die Konsequenz,

---

170 Im Kreis der Diskutierenden wird die Aussage auch zu einem solidaritätsstiftenden Moment, mit dem eine Gemeinschaft konstituiert wird, was der Gruppendynamik geschuldet sein kann.

die Herr Reh aus diesem Zustand mangelnder gesellschaftlicher Aufmerksamkeit für sich, seine Kolleg:innen und seine Klientel zieht, ist, dass alle anderen Gruppen, Instanzen etc., die nicht zu diesem Kreis gehören, »durch die Bank weg […] hinderlich« erscheinen. Interessanterweise speist sich diese ablehnende Haltung, die sich auch als Solidaritätsvorbehalt gegenüber diesen Gruppen interpretieren lässt, aus einer Art generalisierter negativer Reziprozität.[171]

So scheint der Bereichsleiter die genannten Gruppen einzig und allein deswegen als hinderlich wahrzunehmen, weil er ein mangelndes gesellschaftliches Interesse für sein Wirkungsfeld verspürt; konkrete(re) Gründe, Negativereignisse o.Ä. als genauere Rechtfertigung für seinen Unmut bleiben jedenfalls aus. Dass seine Haltung primär auf dieser generalisierten negativen Reziprozität beruht, wird auch in der Aussage angedeutet, dass seine Einschätzung durchaus »anders aussehen [würde]«, würde man der Arbeit, die er und seine Kolleg:innen verrichten »den Stellenwert geben, den es eigentlich […] bräuchte«. Da dem (bislang) aber nicht so ist, sorgt offenbar das konstatierte Solidaritätsdefizit von Seiten der Restgesellschaft dafür, dass der Diskussionsteilnehmer seinen Ärger polemisch an ebendieser ›entlädt‹: »Wenn Erzieherinnen sich um kleine Kinder kümmern – denen muss man mehr Geld geben, weil Kinder sind toll. Und wenn Altenpfleger sich irgendwie um alte Männer kümmern – das ist wichtig, ne, die müssen ja in Würde alt werden. Wir kümmern uns um Arbeitslose. ›Ih, nee, die sind eh alle selber schuld. ‹«, so beschreibt er an einer anderen Stelle im Interview den seine Branche übergehenden (vermeintlichen) gesellschaftlichen Konsens.

Sichtbar wird somit auch in dieser Passage einmal mehr die starke Verbindung zwischen Solidaritätskonstrukten und Emotionsregimes, sowie deren wechselseitiger Bedingtheit. Das Beispiel zeigt, wie die Wahrnehmung mangelnder Solidarität Emotionen evozieren kann, die als Nährboden für die Entstehung spezifischer Solidaritätskonstrukte dienen, welche dann ihrerseits wiederum emotional gelagert sind und so zu einer Verfestigung bestehender Spannungsfelder beitragen (können).

171 Gemeint sind Solidaritätsvorbehalte gegenüber Gruppen bzw. generalisierten Anderen, die sich primär als eine Art ›Kurzschluss‹ aus einem selbst wahrgenommenen Mangel an Solidarität ergeben.

## Herr Racker, Lernbegleiter

Herr Racker berichtete in unserem Interview zu Beginn sehr ausführlich und umfassend über seine vergangene berufliche Laufbahn bei anderen Weiterbildungsträgern sowie über die Veränderungen in der Branche, die er im Laufe der vergangenen Jahre bei seiner Arbeit feststellen konnte bzw. musste. Als besonders einschneidend erlebt(e) er dabei den stetigen Zuwachs administrativer Vorgaben (allen voran von Dokumentationspflichten), welche seinen Angaben zufolge statt anfangs noch »30 Prozent« mittlerweile bereits »zwischen 60 und 70 Prozent« seiner Arbeitszeit in Anspruch nähmen. An die Frage, ob dadurch Probleme entstünden bzw. was die persönlich mit ihm machen, schließt Racker wie folgt an:

> »Hmm ja, was macht das mit einem? Also ist ein Misch, ähm so ein Mischmasch. Auf der einen Seite entsteht eine gewisse Frustration, weil man ja in der Regel schon weiß, was so ein einzelner Klient braucht, ne, was ein Umschüler, eine Umschülerin braucht. So, wenn ich jetzt, wenn ich jetzt mal konkret an einen aktuellen Fall denke, ähm weiß ich, ich müsste mich eigentlich mit naja drei, ich würde eher sagen mit vier meiner […] im Moment betreuten Umschülerinnen zusammensetzen und mit denen Fachunterricht machen, unterstützend, ja? Fachunterricht – jetzt nicht, dass man sagt: ›Wir machen WiSo‹ – sondern da gibt es Deutschprobleme. Dass man einfach bestimmte Aufgaben durchspricht und Wörter nochmal klärt. Was bedeuten die in dem Kontext? Ne, sowas müsste ich eigentlich dringend machen. Ich hab' aber die Zeit nicht. So, also das heißt: Auf der einen Seite bin ich frustriert, und auf der anderen Seite bin ich verärgert. Frustriert, weil ich dazu nicht komme, und verärgert, weil ich genau weiß, woran es liegt. Ja, und das ist relativ häufig der Fall. Das ist ein Gemütszustand. Wenn Sie hier Kollegen fragen, das werden Sie öfters hören (lacht). Hmm, ja. Das ist aber nicht das einzige, weil dazu kommt, dass Sie irgendwie, Sie sind gehetzt, ja. Der Tag geht so schnell vorbei. Das Alltagsgeschäft treibt, das treibt Sie vor sich her, ja. Und Sie haben wirklich Schwierigkeiten, dabei Ihre Zeit mittlerweile so einzuteilen, dass Sie sagen können: ›So ich habe jetzt da und da, hab' ich die und die Fenster und die kann ich so und so nutzen‹. Das funktioniert schwer, ne. Egal wie man es, wie man es eigentlich dreht und wendet ähm, es bleibt immer irgendwie notwendige Arbeit liegen. Und in der Regel bleibt das liegen, was dem Teilnehmer nutzen würde. Warum? Weil man sich am Ende darauf konzentrieren muss, eben die notwendigen Formulare und so weiter so auszufüllen, dass sie halt entsprechend prüfungssicher sind. Denn

> sind sie es nicht, hat das erhebliche Auswirkungen, die Arbeitsplätze kosten können«.

Auf die Frage, was die stetige Zunahme des Zeitaufwands für die Erledigung administrativer Tätigkeiten mit ihm macht, reagiert Herr Racker nachdenklich mit einem Verweis auf die emotionalen Implikationen dieses Umstands und berichtet von einem wahrgenommenen »Mischmasch« aus Frustration und Ärger. Als Ursache dieser beiden Emotionen erscheint der als begrenzt empfundene Handlungsspielraum für eine adäquate teilnehmer:innenzentrierte (pädagogische) Zuwendung. So wisse er zwar stets um deren individuelle Bedarfe und darum, was man »eigentlich dringend machen [müsste]«, es fehle jedoch die nötige Zeit, um alledem gerecht zu werden. Angesichts dessen nimmt der Befragte selbst eine kausale Differenzierung seiner Empfindungen vor (»Frustriert, weil ich dazu nicht komme und verärgert, weil ich genau weiß, woran es liegt«). Beide Empfindungen entspringen offensichtlich der institutionell bedingten Limitation des eigenen Anspruchs an eine gute (pädagogische) Arbeit sowie dem Wissen um die Ursache(n) dafür.

An diesem Punkt tritt sodann die Frage nach der Verbundenheit mit Anderen in den Vordergrund, wobei Herr Racker neben den Teilnehmer:innen nun auch seine Kolleg:innen in seine Ausführungen miteinbezieht. Dies erfolgt einerseits, indem er darauf verweist, dass es sich bei den beschriebenen Gefühlen um einen »Gemütszustand« handelt, der keineswegs nur ihn beträfe, sondern »relativ häufig« vorkäme und folglich ein kollektives Problem darstellt (»Wenn Sie hier Kollegen fragen, das werden Sie öfters hören«). Andererseits berichtet er davon, zu wessen Gunsten im Berufsalltag gewöhnlicher Weise priorisiert werde, wenn sich Bedarfe von Teilnehmer:innen und administrative Pflichten unvereinbar gegenüberstehen. Hier bliebe stets das liegen, »was dem Teilnehmer nutzen würde«, da man sich primär darauf »konzentrieren muss, die notwendigen Formulare und so weiter so auszufüllen, dass sie entsprechend prüfungssicher sind«, so Racker. Angedeutet ist hier – ungeachtet etwaiger Konsequenzen für die Teilnehmer:innen – eine relativ klare Priorisierung zugunsten der eigenen Kolleg:innen, deren Arbeitsplätze nicht durch eine fehlerhafte Dokumentation gefährdet werden sollen (im schlimmsten Falle kostet dies »Arbeitsplätze«).

Was in dieser Passage besonders deutlich sichtbar wird, ist neben der Begrenztheit der ›Ressource‹ Solidarität abermals auch deren emotionale ›Getriebenheit‹. Was Ersteres angeht, so sorgen die (als widrig erachteten) institutionellen Rahmenbedingungen zwar dafür, dass der Schulterschluss

unter Kolleg:innen als prioritär gilt; dafür »leide[n]« in aller Regel jedoch die Teilnehmer:innen der Maßnahmen, wie Herr Racker an anderer Stelle des Gesprächs zu verstehen gibt (»Egal ob das jetzt einer ist in irgendeiner Jugendmaßnahme oder ein Teilnehmer im Erwachsenenbereich. Völlig gleich. Für beide habe ich weniger Zeit«). Auch wenn der Befragte (ebenfalls an anderer Stelle im Interview) betont, das Personal der Weiterbildung bestünde grundsätzlich aus »empathischen Leuten«, denen viel an ihren Teilnehmer:innen gelegen sei, so bleibt diese Orientierung häufig ohne praktische Übersetzung und es bleibt zwangsläufig ›nur‹ bei einer ›Solidarität im Geiste‹. Emotional angetrieben wird diese Konstellation dabei nicht zuletzt durch ein (latent) angstbesetztes externes Prüfungsverfahren, welches Druck generiert und den Beschäftigten offenbar kaum eine andere Wahl lässt, als zugunsten der sog. Prüfungssicherheit zu priorisieren. Dabei schwingt auch – zumindest im vorliegenden Textausschnitt – ein gewisses Maß an Fatalismus mit (»Egal wie man es, wie man es eigentlich dreht und wendet […], es bleibt immer irgendwie notwendige Arbeit liegen«). Dieser kann womöglich als eine Art Selbstschutz interpretiert werden; man arrangiert sich mit der ›Unauflösbarkeit‹ des beschriebenen Dilemmas und konzentriert sich auf das, was ›zählt‹ (»die notwendigen Formulare«).

Auch Herrn Rackers Wechsel von der Ich-Perspektive zu einem verallgemeinernden »man«, könnte als entlastendes Narrativ interpretiert werden, d.h. als ein Versuch, die eigene Priorisierungspraxis als ein kollektiv etabliertes Lösungsmuster für dieses Dilemma zu schildern. Lässt man sich auf eine solche Lesart ein, so wäre dies einmal mehr ein Hinweis auf die Existenz einer solidarischen Verbundenheit unter den Beschäftigten, zugleich verweist diese Konstellation auf das Fehlen kollektiver Widerständigkeit zugunsten besserer Arbeitskonditionen – sowohl im eigenen als auch im Interesse der Teilnehmer:innen. Der extern generierte Druck scheint die begrenzten Solidaritätsressourcen der Beschäftigten hier primär in eine selbstreferentielle Richtung zu lenken, da diese – bei aller Empathie und Aufopferungsbereitschaft – eben stets um das Fortbestehen der eigenen Arbeitsplätze bangen müssen.

### 3.4.4 Jugendberufshilfe

Die drei nachfolgend interpretierten Passagen entstammen Interviews mit verschiedenen Funktionsträger:innen des von uns ausgewählten Trägers aus der Jugendberufshilfe, konkret: einem Gesprächspartner, der die stell-

vertretende Geschäftsführung innehat und v.a. die pädagogische Leitung der Einrichtung gewährleistet; ferner einem technischen Ausbilder, welcher praktische Ausbildungselemente in verschiedenen Teilbereichen betreut und Teil des Betriebsrats ist; schließlich einer sozialpädagogischen Fachkraft, die verschiedenen Projekten zugeordnet ist und sich v.a. um die lebenspraktische Begleitung von Maßnahmenteilnehmer:innen kümmert.

### Herr Kamm, Stellvertretende Geschäftsführung und Pädagogische Leitung

Im Interview mit Herrn Kamm gibt es längere Passagen, die sich auf die – institutionell bzw. sozialpolitisch (z.B. durch Ausschreibungen) geprägte – Rolle der (sozial-)pädagogischen Arbeit in Programmen der Jugendberufshilfe unter Gegenwartsbedingungen und im Vergleich mit früheren Verhältnissen beziehen. Es geht auch um Einschätzungen zur Interpretation dieser Rolle durch das sozialpädagogische Personal insgesamt bzw. die Haltung des Befragten zu deren Berufsorientierung. Der Befragte startet mit Beobachtungen zu Veränderungen, wie sie die Arbeitsmarktreformen der 2000er Jahre mit sich gebracht hätten, auch in Bezug auf Kostenträger und die von ihnen gemachten Auflagen:

> »Da mit[zu]gehen, das ist mir schwergefallen. Weil ich seh‘ ja diesen Prozess, den wir durch die Reform hatten […] so kritisch, weil er ja im Grunde genommen ja Pädagogik erdrückt. Also er erzeugt ja nicht ein Wettbewerb der Ideen, wie es immer gesagt wird. Ja, er erdrückt ja förmlich diese sogenannte Methodenvielfalt, indem man sozusagen einen Standard legen möchte, ja, der aber so verengt ist, dass er den einzelnen Menschen dann nicht mehr erreicht mit seiner Vielfältigkeit. Und das man kann das machen. Ja, wie gesagt, ich spiele das Spielchen ja auch mit, da bin ich da auch einfach zu abgeklärt mittlerweile, weil es mich sonst kaputt machen würde […]. Da gehört's auch manchmal dazu, dann halt mit den Mitarbeitern dann wirklich in die Auseinandersetzung zu gehen, ja, und dann mit ihnen, ja vielleicht auch mit ihnen halt wirklich auch in den Konflikt zu gehen. In die Konfrontation zu gehen und zu sagen, das ist nicht dein Job, ja da habe ich 'ne andere Erwartung, ja. Und das ist auch so nicht verankert im Konzept. Und wenn das im Konzept so drinsteht – Hilfe bei Behördengängen und so und so, Hilfe bei Behördengänge, Hilfe bei der Erstellung von ne – das ist nicht das, was geschrieben wird. Also, die bezahlte Mutti oder der bezahlte Vati. Das ist nicht Sozialarbeit, weil das ist genau der Punkt, wo ich immer glaube, dass genau das der

> Professionalisierung der Sozialen Arbeit entgegensteht. Weil dort nämlich die Situation ist, dass man dann sagt, das kann ja eigentlich jeder. [...] Das ist halt so auch allgemein das Verständnis von diesen Menschen, dass man halt [sagt], ja das sind die Kaffeetrinker, die Versteher, ja. [...] Und die Agentur zum Beispiel [...] hat auch einiges getan, um das halt auch zu forcieren. Also die haben halt wirklich auch die Personalvorgaben dann auch geschliffen.«

Im Zitat wird zunächst deutlich, dass dem Befragten der institutionelle Kontext, soweit es um die (sozial)pädagogische Seite der Jugendberufshilfe geht, als sehr einflussreich und mitunter bedrohlich erscheint (er »erdrückt«), was argumentativ begründet wird mit der – als nicht sachgerecht beschriebenen (»Spielchen«) – Engführung des berufsfachlich Angezeigten durch vorgegebene Standards. Die entsprechende Erfahrung ist offenbar emotional belastend (sie kann einen »kaputt machen«), allerdings hat sich der Befragte in einem gewissen Maße mit ihr arrangiert (er spielt mit). Die nachfolgende, hier ausgelassene Sequenz reformuliert weitestgehend den Zusammenhang in anderen Worten. Beim nächsten Aussagenkomplex wird dann die managerielle, ggf. auch disziplinierende Perspektive (»in Konflikt gehen«) auf die sozialpädagogische Praxis der ihm unterstellten Mitarbeiter:innen zum Thema. Sehr dezidiert (»dann wirklich«; »halt wirklich auch«) wird hier auf einen, durchaus mit strategischen Motiven ausgetragenen Konflikt mit seitens des Befragten offenbar häufiger beobachteten Handlungsorientierungen beim o.g. Personal eingegangen, dem ein zu starkes bzw. inklusives oder geduldiges, als unprofessionell markiertes (»Das ist nicht Sozialarbeit«) Kümmern um einzelne Nutzer:innen unterstellt wird. Offenbar sieht der Befragte andere Agenden als jenes allumfassende ›Kümmern‹, welches er als Jedermann:frau-Qualifikation charakterisiert und für ihn die eigentliche Rolle des fraglichen Personals unterläuft. Hier lässt sich wenigstens vermuten, dass diese Rolle aus Sicht des Befragten ein gezielteres Führen – an Stelle eines bloßen, durch gegebene Lebensumstände getriebenen Begleitens – der Maßnahmenteilnehmer:innen umfasst. Es wird dann aber *auch* verdeutlicht, dass der institutionelle Auftraggeber (die Agentur für Arbeit) als eine Instanz erlebt wird, die dieses Führen »forciert« bzw. darüber hinausgehende Möglichkeiten beschränkt hat (»Personalvorgaben [...] geschliffen«).

Was Gefühlswelten und Solidaritätskonstrukte im Erleben bzw. Deuten des Befragten betrifft, so deutet vieles auf eine ›Grundfrustration‹ hin, weil bei den im sozialstaatlichen Auftrag durchgeführten Maßnahmen der

›ganze Mensch‹ kaum (mehr) zum Gegenstand (sozial-)pädagogischer Interventionen werden kann. Das fachlich bzw. berufsethisch Bedrohliche wird hingenommen und implizit assoziiert mit der Notwendigkeit, bei diesen Interventionen – gegen die beobachteten Neigungen beim eigenen Personal – Grenzen zu setzen: Man kann sich nicht um alles kümmern und muss stattdessen Nutzer:innen stringent(er) führen bzw. das Personal dazu veranlassen. Das verweist auf eine (auch) zu Zwecken des Selbstschutzes entwickelte Tendenz zur manageriellen Umsetzung äußerer Vorgaben (konkret: standardisierte Maßnahmen unter Kontrolle der Arbeitsagentur). Gekoppelt ist dies an einen spezifischen Diskurs zur ›Professionssolidarität‹, die ihre kollektive Anerkennung daraus ziehe, sich eben nicht um alles zu stark zu kümmern und eine bestimmte Distanz gegenüber den Adressat:innen zu wahren. Verfolgt man den Verlauf des restlichen Interviews und zieht man – als Kontextwissen – von anderen Befragten geschilderte ›Baustellen‹ im Organisationsalltag der Einrichtung hier mit ein, so wird eine in Teilen als belastend erfahrene Eingrenzung der sozialpädagogischen Praxis zum Gebot betrieblicher Solidarität: Diese Eingrenzung ist unumgänglich, um Maßnahmen formal erfolgreich durchzuführen und sich gegenüber dem Kostenträger zu bewähren. Beim Befragten zeigt sich hier implizit eine spezifische Gouvernementalität, die auch auf Mitarbeitende übertragen werden soll: Das schmerzlich Empfundene wird nicht nur akzeptiert, sondern Teil eines speziellen manageriellen Selbstverständnisses, mit dem sozialpädagogische *Commitments* beim Personal mit institutionellen Vorgaben kompatibel gemacht werden sollen – wobei der Befragte genau darunter emotional durchaus zu leiden scheint, wie im gleichen Interview geschilderte Burnout-Erfahrungen nahelegen.

### Herr Herbert, Ausbilder und Betriebsratmitglied

Im nachstehenden Passagenkomplex aus dem Interview mit Herrn Herbert, der als praktischer Ausbilder v.a. in der Tischlereiwerkstatt der Einrichtung tätigt ist, werden zunächst allgemein bestehende Arbeitsbelastungen (nach denen vorher auch gefragt worden ist) zum Thema. Es geht sodann (auch) um emotionale Implikationen im Arbeits- und Betriebszusammenhang und am Schluss kurz um die Verknüpfung zu bestehenden – auch hier institutionell bedingten – Rahmenbedingungen für den Träger. Die nachfolgende Sequenz beginnt mit einer gedämpft vorgetragenen Kritik an Führungspersonen in der Einrichtung:

»Das wird meistens nicht gesehen, was wir halt hier als Mitarbeiter leisten. […] Wenn ich […] erzähle was ich alles machen muss, und wie viel Zeit das in Anspruch nimmt, und wie viel Energie, dass dann nicht mal gesagt wird: ›Ey, das ist super oder gönnt euch mal 'ne Pause‹ oder so. Das passiert halt nicht. […] Es wird immer mehr gefordert. Man soll in derselben Arbeitszeit immer mehr machen. Es komm' immer mehr Projekte dazu. […] Ich wurd' mal gefragt so. ›Was, wenn du'n Tier wärst in deinem Beruf, was wärst du dann für eins?!‹ Ich hab' gesagt: ›Chamäleon.‹, weil musst dich immer wieder anpassen. Es ist so ja. Es ist einfach so. Du musst dich immer wieder anpassen. Weil ich weiß auch nicht, als Ausbilder, ich plan jetzt 'ne Baustelle für morgen mit vier Auszubildenden. Ich weiß nicht, ob alle vier da sind. Dann kommen zwei, dann kommen drei. Oder kommt irgendeiner der Probleme in der Praktikumsbetriebsfirma steht der da. Das ist halt so, muss immer sehr kreativ, sehr flexibel sein. […] [man hat da immer] so'n flaues Gefühl, wenn ich 'nen Auftrag annehme oder bei (laufendem) Auftrag, […] zum Beispiel der Auszubildende ruft an und ich seh' Namen und denke mir ›Oah‹. Bitte hab' dir nich' in Finger geschnitten oder leb' noch oder so oder ist nur ein kleines Problem, so'n Gefühl schwingt immer mit. Das ist wirklich so. Ja worst case wäre, wenn einer von uns, einer von meinen Kollegen, ausfallen würde, der Kollege zum Beispiel, der (Wort unverständlich), der seine BVBler hat seine drei Leute, vier Leute, so der wird krank an einem Donnerstag oder Freitag, wo ich meine [Leute vom Projekt xy] hab', so, dann bin ich. Dann muss ich gucken, wie ich damit klarkomme. Plus meine, ich habe jetzt an dem Tag fünf Auszubildende. Ich hab' das alles geplant, so, jetzt kommen die fünf Auszubildende, es komm' meine 5 Projektler[172], und noch einmal krieg' ich seine vier BVBler [d.h. Teilnehmende der Berufsvorbereitungsmaßnahme]. Boah, dann muss ich gucken, was ich mach'. Das ist auch schon oft passiert. […] Ja, weil, alles bringt halt Geld, aber man kann halt nur das leisten, was man leisten kann.«

Die Passage startet mit einer auf Frustration verweisenden Wahrnehmung, es gebe eine ungenügende Wertschätzung der Anstrengungen des Personals durch die Einrichtungsleitung sowie (wie sich später zeigt) der hinter ihr stehenden Kräfte aus Kommunalpolitik bzw. -verwaltung. Diese Anstrengungen

172 Der Befragte nennt hier den Namen eines spezifischen Förderprojekts, welches hier anonymisiert wurde.

bzw. die – auch emotional – als ausufernd (dreimal »immer mehr«) empfundenen Arbeitsbelastungen werden nachfolgend recht eindringlich dargelegt. Ein wesentliches Momentum scheint prozessuale Ungewissheit (Nicht-Erscheinen von Auszubildenden oder Kolleg:innen; abrupt aufgenommene neue Teilnehmer:innen), die mitunter bedrohlich erscheint (»flaues Gefühl«) – auch weil offenbar mehrere Projekte und ihre Logiken *gleichzeitig* zu bedienen sind (es kommen diese und jene und auf einmal noch andere). Die Ungewissheit hat nicht zuletzt mit einer zuweilen unzuverlässigen Klientel zu tun (die aber die durch die BA zugewiesene Zielgruppe des Trägers darstellt und zugleich als Arbeitskraft für die Abarbeitung gewerblicher Aufträge vonnöten ist), aber auch mit der Notwendigkeit spontaner Anpassungen bei der Arbeitsgestaltung aus organisatorischen Gründen. Dazu gehört offenbar auch die relativ unvermittelte Aufnahme neuer Maßnahmeteilnehmer:innen aus wirtschaftlichen Gründen (»alles bringt halt Geld«), wobei sich der Befrage nie darüber im Klaren ist, ob er das von ihm Erwartete »leisten kann«. Die Bewältigung der Flexibilitätserfordernisse scheint unsicher (»Boah, dann muss ich gucken«). Der »worst case«, den der Befragte durchaus im Blick zu haben scheint, ist dann Personalausfall, für den der Befragte eine Lösung finden *muss* (»gucken, wie *ich* damit klarkomme«), und zwar in einem Kontext, in dem er sich in bestimmter Weise alleingelassen fühlt (s.o.). An einer anderen Interviewstelle erläutert der Befragte im Übrigen, dass er nicht selten auch Aufgaben der sozialen Begleitung von Maßnahmeteilnehmer:innen übernimmt (mitunter sogar Hausbesuche), weil diese sich mit ihren Problemen oft eher ihm anvertrauten als den beim Träger bzw. für die Maßnahmen angestellten Sozialpädagog:innen.

Der Befragte, der in der Einrichtung auch als Betriebsrat tätig ist, deutet Verständnis für die organisational bedingten Flexibilitätszumutungen an (es bringt »halt« Geld), verweist mit seinen Bemerkungen auf Grenzen des Leistbaren, also auf eine Dilemmasituation, die er mit »flauem« Gefühl irgendwie provisorisch, unter Bedingungen von Kontrollverlust, bewältigen muss – faktisch auch mit Blick auf das Gebot betrieblicher Solidarität, wie andere Ausführungen im Interview nahelegen. Solidarität *von oben* (Politik; Geschäftsführung) wird hingegen vermisst, und das in einem Arbeitskontext, der sich immer wieder als überfordernd darstellt. Der Befragte berichtet übrigens in einer anderen Passage ebenfalls von einer Burnout-Episode während seiner Tätigkeit für den Träger. In anderen Teilen des Interviews thematisiert er mangelnde Wertschätzung auch mit Bezug auf Gehaltsfragen sowie mit Überlegungen dazu, ob Arbeitskampfmaßnahmen Sinn machen würden. Diesbezüglich zeigt

er sich hier ambivalent: Die Empörung hervorrufende Empfindung einer Diskrepanz zwischen Anerkennung und Leistung bzw. emotional strapazierender Flexibilitätszumutung mündet in eine gewisse Konfliktbereitschaft, aber der Befragte signalisiert auch, dass die Geschäftsführung hier nicht die eigentliche Gegnerin (sondern von der Politik abhängig) sei und Arbeitskampfmaßnahmen »ungerne sehen« würde. Auch hier schimmert mithin die Norm betrieblicher Solidarität durch. Tatsächlich scheint – wie auch andere Interviews beim Träger nahelegen – die Konfliktbereitschaft eher schwach ausgeprägt – es scheint, als mache das Nebeneinander von Frust und Kontrollverlust Widerstandshaltungen unwahrscheinlich, so dass nur flexible Anpassungsbereitschaft als Option übrigbleibt.

### Frau Diehla, Sozialpädagogin

Für den letzten Passagenkomplex, den wir hier für unseren Organisationsfall aus der Jugendberufshilfe detaillierter interpretieren, nutzen wir das Interview mit Frau Diehla, die beim fraglichen Träger als Sozialpädagogin befristet angestellt ist und jugendliche Teilnehmer:innen betreut, welche einzelne Maßnahmen absolvieren, wobei sie mitunter für mehrere solcher Projekte zuständig ist. Der Interviewausschnitt thematisiert Erfahrungen bzw. den Umgang mit Qualitätsprüfungen des Kostenträgers (Agentur für Arbeit), welcher bei den befristeten Maßnahmen kontrolliert, inwiefern vereinbarte Vorgaben auf Seiten des kontrahierten Leistungserbringers eingehalten wurden. In der Sequenz wird zunächst auf die Frage eingegangen, wie die Befragte die mit diesem Verfahren verbundene(n) Begehungssituation(en) wahrnimmt[173]:

> »Unangenehm. Total unangenehm. Das//Ich hatte das Gefühl – also die kommen dann rein und sind auch erstmal so, also die waren irgendwie auch alle mit Anzug und so dunklen Kleidern und dann: ›Ja, jetzt zeigen sie mal das. Und mal das.‹ Und: ›Mhm, warum ist das so? Warum haben sie das so eingetragen?‹ Also man wird da wirklich so wie bei einem Verhör. Und man sitzt da auch wie das Kaninchen vor der Schlange so ein bisschen. (lacht) Und ja, es ist Wahnsinn, dass man dann//Also wenn ich mir das jetzt so überlege, denke ich mir auch: Wie bescheuert, ja? Auch was die sich für ein Recht rausnehmen. Man kann ja, also es ist so: Es ist nicht konstruktiv. Also ich habe

173 Im Laufe des Interviews zeigt sich, dass die nachfolgend dargestellte Erfahrung zunächst bei einem anderen Träger der Jugendberufshilfe gemacht wurde; allerdings finden sich im hier ausgewählten Zitat Verallgemeinerungen, die von der konkreten Situation beim damaligen Arbeitgeber abheben.

> es nicht konstruktiv erlebt. Sondern einfach so: Sie waren die Herrscher und man war jetzt quasi so der Dummie, der jetzt überprüft wird, ob er alles richtig gemacht hat. Und wenn nicht, dann gibt es halt Ärger. Und selbst wenn alles takko ist, dann wird zwar mal gesagt: ›Ja das ist gut, aber da müssen sie noch ausbessern.‹ Und das ist sehr – also mit Wertschätzung hat das wenig zu tun. Das ist wirklich so ein Hierarchie-Ding und es fühlt sich nicht gut an. Und das Problem ist ja: Man fühlt sich ja dann auch seinen Kollegen gegenüber – die kriegen es fertig, dass man sich seinen Kollegen, seinen Geschäftsführern und so weiter gegenüber schuldig fühlt. Das Gefühl hat: ›Ich habe scheiß Arbeit geleistet‹. Das macht das mit einem. […] Das Ding ist ja: Die Agentur für Arbeit finanziert das quasi. Als//Also diese Maßnahme. Und dann hat man da Fehler gemacht oder so und dann heißt es ja nicht nur: Frau Diehla muss jetzt eine Strafe zahlen. Also das ist ja nie einzeln, sondern es betrifft dann alle. Dann heißt es: Alle, die in der Maßnahme gearbeitet haben, haben es verbockt. Und das ist dieses Gefühl, wo man sich dann schuldig fühlt. Und auch seinem Chef gegenüber, wo man denkt: Ja, jetzt denkt der: ›Wegen der, weil die das falsch eingetragen hat oder nicht eingetragen hat, müssen wir jetzt//kriegen wir hier alle Ärger.‹«

Zu Beginn der Passage gibt die Befragte eine recht entschiedene Antwort auf die ihr gestellte Frage nach dem Empfinden der Kontrollbesuche (»*total* unangenehm«). Ihre Charakterisierung des Prüfpersonals verweist auf eine intensiv gefühlte Statusdifferenz, die sich in der Beschreibung der Begeher:innen (deren amtsförmige Bekleidung) sowie in Begriffen wie »Verhör«, »Herrscher« und »Hierarchie-Ding« niederschlägt. Erkennbar wird zugleich eine Ohnmachtserfahrung, wobei eine gefühlte Diskrepanz zwischen dem bei den Kontrolleur:innen ausgemachten und den eigenen Rationalitätsvorstellungen Empörung bzw. Frust auslöst (»Wie bescheuert, ja?«). Die Situation scheint mit Angstgefühlen verbunden (»Kaninchen vor der Schlange«), auch weil sie mit Sanktionsgefahren für die Organisation einhergeht (wenn nicht, dann »Strafe zahlen«). Zugleich besteht das Gefühl fehlender Anerkennung selbst für den Fall, dass die Vorgehensweise der Kontrollierten nicht beanstandet wird. Ein zweites Thema, das unmittelbar mit dem ersten assoziiert ist, sind Emotionen, die mögliche Beanstandungen im Hinblick auf die Rolle der Befragten im Betrieb auslösen. Behauptete »Fehler« hätten, so nimmt es die Befragte wahr, Rückwirkungen auf die Finanzierung – welche, wie aus dem verfügbaren Kontextwissen ableitbar ist, von der kollektiven Compliance mit den Vorgaben des Kostenträgers abhängt – und erzeugen für den Fall

von Beanstandungen Schuldgefühle gegenüber den Kolleg:innen, die an der kontrollierten Maßnahme mitbeteiligt waren. Hier ist eine gefühlte Pflicht zur betrieblichen Solidarität erkennbar, was gut nachvollziehbar ist, wenn man die auch im Interview mit der Befragten angedeutete Organisationskultur des Trägers berücksichtigt: Diese wird als ›missionsgetriebene‹ Unternehmung beschrieben, dessen Management im Hinblick auf die engagierte Arbeit ›an der Sache‹ Vertrauensvorschüsse vergibt (Frau Diehla nimmt die Leitung wie folgt wahr: »Wir vertrauen Euch und wir lassen Euch frei arbeiten mit dem, was ihr mitbringt«); Verfehlungen dabei werden hier schnell zu einer Art Vertrauens*bruch*. Implizit angesprochen wird aber auch ein Angstpotenzial im Verhältnis zum Management, dessen etwaige Verärgerung über solche Beanstandungen angesichts der prekären Beschäftigungssituation der Befragten (sie ist maßnahmebezogen befristet angestellt) Folgen haben *könnte*, wenn es um das Fortkommen in der Einrichtung geht. Die Befragte hat die im Raum stehende Erfahrung mit dem Management, so kann man weiteren Aussagen im Interview entnehmen, so noch nicht gemacht (der Chef habe bei einer solchen Beanstandung lediglich gesagt: »Das und das müsst ihr jetzt anders machen«) – und trotzdem kommt die Angst vor ihr recht pointiert zur Darstellung, etwa als es (im weiteren Verlauf des Interviews) um die Vorbereitung auf sich kurzfristig neu ergebende Prüfaspekte für einen anstehenden Kontrollbesuch geht (»Gott, oh Gott, oh Gott. […] Wie schaffe ich das?«).

An einer anderen Stelle des Gesprächs wird deutlich, dass die Befragte etwaige Fehler (hier in der Dokumentation von Arbeitsschritten für den Kostenträger) mit Risiken assoziiert, die sich aus der Tatsache ergeben, dass sie sich noch in der Probezeit befindet. Verängstigend erscheint in diesem Kontext die Perspektive auf potenziell anstehende Perioden der Arbeitslosigkeit bzw. eines Jobwechsels (»Das ist ganz schrecklich […], dieses Gefühl dann auch zur Agentur gehen zu müssen. Und man fühlt sich da auch so immer so ein bisschen so wie ein Verbrecher. Also einfach so: Du bist schuld, dass du jetzt hier bist […], und ich denke: Ich finde […] nie wieder sowas gutes.«). Begründet ist das wahrscheinlich auch in den im Interview durchscheinenden Erfahrungen mit häufigen Stellenwechseln aufgrund von befristeten Arbeitsverhältnissen in der Vergangenheit (bislang war sie nirgends unbefristet beschäftigt). Die Kombination aus Ohnmacht gegenüber als fachlich sinnlos, also nicht einsehbaren Prüfungen, dem Gefühl einer moralischen Verpflichtung auf fehlerfreies Arbeiten gegenüber Kolleg:innen und der diffusen Perspektive der Nicht-Weiterbeschäftigung scheint emotional strapaziös; zugleich wirkt sie insofern disziplinierend, als die Befragte sich an die belastenden Beschäftigungsbedin-

gungen »schon […] gewöhnt« hat (sogar »immer wieder, also neue Erfahrungswerte« als Vorteile verschiedener Arbeitsorte begreift) und (als »Einzelkämpfer«) wenig Möglichkeiten sieht, diese zu ändern. Wie aus weiteren Teilen des Interviews hervorgeht, scheinen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit im Berufsalltag sowie Dankesbekundungen (»Wertschätzung«) von Adressat:innen Motivation genug, um dem Berufsfeld treu zu bleiben.

## 3.5 Perspektivenwechsel: Einschätzungen von Branchenexpert:innen[174]

Die bis hierhin dargestellten Befunde beziehen sich auf vier ausgewählte Träger bzw. Einrichtungen und beleuchten emotional vermittelte Prozesse sowie Solidaritätsdynamiken tiefenscharf und mit Blick auf Verschränkungen zwischen diesen Prozessen und Dynamiken. Angesichts des von uns gewählten Forschungsdesigns – also der Fokussierung unserer Untersuchung auf qualitativ angelegte Organisationsfallstudien – stellt sich gleichsam naturgemäß die Frage, inwieweit unsere Analysen Verallgemeinerungen über den Einzelfall hinaus zulassen. Grundsätzlich dient ein solches Design der Entdeckung von in der sozialen Welt bestehenden, komplexen Zusammenhängen und deren Charakterisierung als ›real denkbare‹ Konstellationen – zumal angesichts der Tatsache, dass bei den Trägern ausgebildete (organisationale) Strukturen sowie (institutionell bedingte) Handlungsbedingungen grob dem entsprechen, was in anderen Feldstudien wiederholt herausgearbeitet worden ist (siehe auch Kap. 4. zur Generalisierungsfähigkeit der Ergebnisse). Unsere Untersuchung geht insofern über die damit bestehende Möglichkeit der theoretischen Generalisierung noch hinaus, als sie explorative Erhebungen auf der Branchenebene beinhaltet und zwar in Form von Interviews mit Expert:innen, von denen angenommen werden kann, dass sie aufgrund ihrer Position einen Überblick über die Branchen haben (siehe die Anmerkungen zum methodischen Aufbau der Untersuchung in Kap. 2.).[175] In diesem Kapitel

---

174 Für eine ausführliche Darstellung der Befunde dieses Erhebungsschritts sei hier verwiesen auf Albert/Betzelt/Parschick (2022) sowie Betzelt et al. (2023). Die Abkürzungen der Interviews befinden sich im Anhang.

175 Dies sind z.B. Verbändevertreter:innen oder Expert:innen bei Kostenträgern, die sich gleichsam professionell mit der Erlangung von ›Überblickswissen‹ in den Branchen befassen (müssen).

fassen wir einige der auffälligsten Ergebnisse aus den Expert:inneninterviews knapp zusammen, und zwar vorwiegend mit Blick auf Interviewaussagen, die nahelegen, dass die aus den tiefenschärferen Betrachtungen hervorgehenden Beobachtungen sich mit übergeordneten Beobachtungen der Expert:innen zumindest überschneiden.

Allgemein verweisen diese Aussagen zunächst darauf, was in dem entsprechenden Abschnitt zu den ›verunsichernden‹ Rahmenbedingungen von Tätigkeiten in der Pflege und im Weiterbildungssektor bereits festgehalten (siehe Kap. 3.1) und teilweise durch die Darstellungen in den Expert:inneninterviews konkretisiert wurde. Sämtliche Befragte sehen für ihre Organisationen sowie für die Beschäftigten ›ihrer‹ Sektoren eine Reihe schwerer Herausforderungen auch hinsichtlich der **(emotionalen) Verarbeitung** bestehender institutioneller Regulierungen. Es wird deutlich, dass zwischen den Reglements und den Emotionen eine Verbindung hergestellt wird, wenn z.B. der etablierte Kostendruck in der öWB als »Raubtierkapitalismus« (TJBH) beschrieben wird oder sich Träger im Preiskampf gegenseitig »kannibalisieren« (WB 2). Verwiesen wird also auch hier auf ›emotional bewegte‹ Formen der Reaktion auf bzw. Verarbeitung von Herausforderungen der o.g. Art.

Ähnlich wie bei den Organisationsfallstudien zeigt sich, dass vieles hier branchenübergreifend ähnlich beschrieben wird, wenngleich natürlich jeder Sub-Sektor je eigene, bereichsspezifische Charakteristika aufweist. Die Betrachtung der ›Aufmerksamkeitsfenster‹ unserer Expert:innen verdeutlicht, dass branchenübergreifende Spannungsfelder bestehen, die in den Organisationen bzw. beim Personal ähnliche Gefühlslagen bzw. emotionale Belastungen erzeugen. In unseren Interviews wird dies jeweils an der Behandlung der in den Sektoren diskutierten ›großen Themen‹ erkennbar.

Übereinstimmend wurde uns von einer (fast) alles erdrückenden Personalnot berichtet, besonders in der stationären und ambulanten Pflege. Beobachtet wird eine emotional belastende Arbeitsverdichtung und als Reaktion darauf eine »**schleichende Entfachlichung**« aufseiten des Personals (PFV 1). Tendenzen der Entfachlichung wurden auch in der öWB konstatiert: Man finde zwar noch Mitarbeiter:innen, allerdings fehle qualitativ hochwertiges Personal. Es gebe, so die Sicht der Expert:innen, wohl genug »Quereinsteiger«, die das »ganz toll finden, in der Weiterbildung zu arbeiten« (BWB), aber gleichzeitig »wird wenig gemacht«, um fachkundige und langjährige Beschäftigte »zu halten« (ebd.). Wenn gut ausgebildete akademische Mitarbeiter:innen »klug« seien »dann wechseln sie relativ schnell woanders hin« (WB 2). Personalfluktuation sowie Berufsausstiege werden von den Befragten

auf negative Arbeitserfahrungen in den beiden Branchen zurückgeführt. Bei vielen frustrierten Beschäftigten entstünde nach mehrmaligem Arbeitgeberwechsel der Eindruck, »das liegt nicht am Träger, es liegt an der Branche, an dieser Weiterbildung und an den Bedingungen« (BWB). Bei den verbleibenden Mitarbeiter:innen wiederum sorgten Abgänge und Kündigungen für zusätzlichen Frust und Ärger, auch weil man »die Leute gar nicht mehr [kennt]« (BWB). Für beide Branchen wird dies in einen Zusammenhang mit der faktischen Absenkung fachlicher Standards gestellt; eine angemessene Einarbeitung neuer Kolleg:innen aufgrund der hohen Personalfluktuation erscheint so unmöglich. Neue Kolleg:innen in der Weiterbildung könnten häufig nicht mehr angemessen eingearbeitet werden; die dafür Zuständigen befürchteten, dass »alles für die Katz« sei und neu Eingestellte »sowieso gleich wieder weg« seien (BWB). Hier wird ein personalverschleißender Kreislauf beobachtet, auch weil sich neues Personal von Beginn an allein gelassen fühlt. In so einem Umfeld lege selbst gut ausgebildetes Personal »Fachlichkeit ab«, weil man »plötzlich niemanden habe, mit dem ich meine Fachsprache sprechen kann, weil mich da gar keiner versteht« (PFV).

Es wird für beide Branchen beobachtet, dass ungewollte, aber im Alltag notwendige **Qualitätsabstriche aufgrund externer Rahmenbedingungen** hingenommen werden (müssen); es rufe bei Mitarbeiter:innen ›mulmige‹ Gefühle hervor, wenn eigene höhere Ansprüche nicht umgesetzt werden können. Aus der Pflege wird berichtet, es bestehe hier oft die Wahrnehmung, dass Beschäftigte Qualitätseinbußen in Kauf nehmen und dabei »**Selbstbetrug […] betrieben**« (GPF). Aus dem moralischen Druck, permanent für ausfallende Kolleg:innen einspringen zu müssen, würden dann ansonsten hochgehaltene Grundprinzipien verletzt werden – etwa das Recht auf geregelte Arbeitszeiten, die informell ausgedehnt würden, anstatt sich an bestehende Vorgaben zu halten. Oder es käme zur Überschreitung von Kompetenzgrenzen: So wurde uns vielfach dargelegt, dass Pflegekräfte Aufgaben erledigen, welche sie sich eigentlich nicht zutrauen bzw. formal nicht erledigen dürfen. Über ähnliche Unschärfen wird aus der öWB berichtet: Hier sei aufgrund von Kostendruck die Praxis weit verbreitet, dass sozialpädagogisches Personal, welches faktisch gar nicht in einer bestimmten Maßnahme tätig sei, gegenüber dem Kostenträger formal als in dieser Maßnahme eingesetzt gemeldet werde. Bei den Kontrollen durch die BA würden die Betroffenen »dann auch wirklich sagen: ›Ja, ich bin dort.‹« (BWB).

Unsere Gespräche mit den Branchenexpert:innen legen nahe, dass im Organisationsalltag oft Notlösungen gefragt sind – etwa wenn im Bereich der

Weiterbildung durch die zeitliche Engführung von Aufgaben »ein Gespräch mit den [...] [Teilnehmenden] halt eine halbe Stunde nur« (BWB) dauern kann. Moniert wird, besonders bezogen auf die Jugendberufshilfe, dass hier »**ganz viel Pädagogik [...] verloren geht**« (TJBH). Auch aus der Pflege wird von »**Ach-ich-mach'-es-irgendwie«-Lösungen** berichtet; diese stellten eine stetige »emotionale Belastung für diese Mitarbeiter« dar, weil unter diesem Druck das Gefühl von Überforderung oder einer Verletzung berufsethischer Ansprüche entstehe (PFV 2). Ein Verbandsvertreter spricht hier von einem »extremen emotionalen Dilemma«, welches aus der Kluft zwischen den eigenen Ansprüchen und deren praktischer Einlösbarkeit resultiere (PFV 1). Ähnliches wird für den Bereich der Weiterbildung geschildert – das Dilemma »zermürbt« (BWB) die Beschäftigten. Besonders massiv von dem Zwiespalt betroffen seien in beiden Branchen primär die noch »relativ jungen, unerfahrenen Berufsanfänger:innen oder eben Leute, die das Geschäft noch nicht lange kennen« (BWB). Diese seien zumindest anfangs noch sehr darum bemüht, dem Dilemma zwischen eigenen Ansprüchen und mangelnden zeitlichen Ressourcen irgendwie zu entkommen; aber einige »zerreißen« sich »in diesem Zwiespalt« (BWB) teils bis zum Burnout (ebd.). Besonders stark ausgeprägt scheint dies im Bereich der Jugendberufshilfe zu sein, dort seien einzelne besonders engagierte Beschäftigte »immer am Rande des Burnouts oder auch mal mittendrin« (TJBH). Die Expert:innen sehen dabei beim Großteil der Belegschaft eine hohe Arbeitsmoral und starke berufliche Ideale. Beobachtet wird gerade in der Weiterbildung eine »moralische Verpflichtung« »**überobligatorische Leistung zu erbringen**« (WB 2). Viele Träger wüssten um dieses ›Über-Engagement‹ und nutzten dieses mitunter gezielt aus. Eine Befragte verweist auf den Umgang mit kompetitiven Ausschreibungen (seitens der BA), der unternehmensseitig oft dem Motto folge: »Egal was die Agentur uns vorgibt – wir schaffen das, wir machen alles mit« (BWB). Eine Expertin aus dem Sektor der Jugendberufshilfe beschreibt, wie Beschäftigte versuchen, sich so gut wie eben möglich **von Erfolgen im Wettbewerb motivieren zu lassen** (TJBH) und etwaige Rückschläge zu sublimieren – sie reagieren dann gouvernemental im Sinne unserer Ausführungen weiter oben (siehe Kap. 3.3.1). Es gebe daneben sicher auch fachliche Erfolge (bezogen auf einzelfallbezogene Bedarfe), sie gelten als »Bestätigung dessen, was man tut« (TJBH) und befriedigen damit die intrinsische Berufsmotivation im Rahmen des Möglichen.

In der ambulanten Versorgung scheint das Dilemma zwischen Anspruch und Wirklichkeit zugespitzt zu sein, aufgrund der hier besonders virulenten Zeitnot. Entsprechende Erfahrungen kommen in geflügelten Begriffen wie

»Rennpflege« oder »Spritzentouren« zum Ausdruck (PFV 2). Die Atmosphäre wird hier als eine beschrieben, in der die Pflegekräfte sich nicht selten kurz davor wähnten, »die Spritze schon an der Haustür […] [zu] setzen samt Unterschrift« (PFV 2). Aber auch für die Pflege im Allgemeinen wird von einem täglichen »Gefühl des Mangels« (PFV 1) berichtet. Häufig würden Notlösungen gewählt, die nicht selten von der Antizipation drohender Sanktionen begleitet und oftmals (latent) angstbesetzt seien. Dies hängt auch mit der vielfach beobachteten öffentlichen »Kritikkultur« zusammen: Bei (vermeintlichen) Unzulänglichkeiten bzw. Fehlern stehe ständig die »Frage nach dem Schuldigen« im Raum, was wiederum Sorgen und Ängste beim pflegenden Personal verstärke – zumal dieses ja oft eine gegebene »**Situation gar nicht beeinflussen kann**« (PFV 2), also Kontrollverlust erlebt. Was die Auseinandersetzung mit externen Qualitätsprüfungen angeht, so heißt es zwar, die Pflege habe nach »den ganzen Jahren der Qualitätsbeurteilungen gelernt […], damit immer professioneller umzugehen« (PFV 1); doch beobachtet wird zugleich, dass »große Angst […] damit verbunden« sein kann, v.a. für junge bzw. neue Mitarbeiter:innen (PFV 1).

Beim Führungspersonal sehen die von uns Befragten ein Nebeneinander von ›harter‹ und ›softer‹ Führung – es gäbe »solche und solche« (GPF). Z.T. nutze das Management Angstgefühle zu Zwecken der **Disziplinierung**, um die Leistung bei Personalknappheit hoch zu halten. So wurde uns über Manager:innen in der Weiterbildung berichtet, die Angestellten mit drohendem Unterton gegenübertreten – »[w]enn du hier irgendwie weiterkommen willst, dann musst du das schon schaffen, also das ist ja kein Hexenwerk, die anderen schaffen das ja auch« (BWB). Bezogen auf die Situation in der Pflege wird wahrgenommen, dass Beschäftigte von Teilen des Managements »in erster Linie [als] Kostenfaktoren [gesehen werden]. […] Also es geht erstmal nicht um das Menschliche, sondern es geht um rein formale und organisatorische, wirtschaftliche Dinge«; dies führe, so der Befragte weiter, schnell zu Konflikten zwischen Management und Beschäftigten, da letztere »ihren Beruf aus innerer Überzeugung auswählen« (PFV 1). In der Jugendberufshilfe scheint es laut einer Expertin ebenfalls zu Konflikten zu kommen. Man »rauft« sich zusammen, da es »um die Kids [geht], und da machen die [Beschäftigten] echt viel mit«; allerdings sei das Management vielerorts stärker »mit seinen Leuten im Gespräch«, sodass Beschäftigte »bestimmte Entscheidungen akzeptier[en], aus einer Notlage heraus«. Insgesamt sei das Management in diesem Bereich – im Unterschied beispielsweise zur kommerziell organisierten Pflege – zumeist von sozialen Werten geprägt – »wir haben jetzt selten in unseren Ma-

nagement-Ebenen so Leute, die vorher so richtig aus der Wirtschaft kamen« (TJBH). Hier scheint **›softes‹ Regieren** also weiter verbreitet. Für den Bereich der Pflege wird beobachtet, dass es durchaus Führungspersonen gebe, die einen »kreativen Weg« gehen – was teilweise aber als »perfider« im Vergleich zu herkömmlichen Managementstilen wahrgenommen wird (PFV 1). Herkömmliche, harte Führungsstile seien hier eben nicht mehr Erfolgsgaranten, z.T. sogar hinderlich. Expert:innen von Trägerverbänden aus der Weiterbildung räumen ein, dass die Leitung von Einrichtungen mehr bieten muss, um Personal zu halten: »attraktive Arbeitsangebote […], zumindest mal was den Tarif anbelangt, dazu gehört natürlich auch eine Unternehmenskultur [und die] Attraktivität des Arbeitgebers« (WB 2). Einige der befragten Expert:innen sprechen bezogen auf gelingende Alltagsbewältigung auch gezielt mittlere Managementpositionen an: So wird die Position der Pflegedienstleitung (PDL) als wichtiges Bindeglied bewertet, es handele sich allerdings um einen »undankbare[n] Job«, da man hier Druck von oben und unten bekäme (GPV).

Die Aussagen der von uns befragten Expert:innen behandeln auch die Frage, inwiefern sich Akteur:innen der Branchen mit anderen verbunden fühlen – also die **Solidaritätskonstrukte** im weiter oben erläuterten Sinne (siehe Kap. 3.3.2, 1.). Allgemein wird branchenübergreifend von **mangelndem Zusammenhalt** mit vereinzelten Ausnahmen berichtet. Für die Weiterbildungsbranche beobachtet man zwar eine gewisse interne Kohäsion; diese folge der Logik, »[u]mso schwieriger die Bedingungen werden, umso höher ist der Zusammenhalt bei den Arbeitnehmerinnen«, da »sie wechselseitig zur Bewältigung aufeinander angewiesen sind und […] man sich in derselben Situation befindet« (WB 2). In Anbetracht eines »gemeinsamen Feind[s]« wird mitunter »zusammen[ge]rückt« (WB 2), allerdings selten über einen längeren Zeitraum hinweg. Bei gewerkschaftsnahen Expert:innen gilt diese Konstellation als Ausdruck eines inakzeptablen »Ausbeutertums« – »das geht so nicht mehr heutzutage, das geht so nicht mehr« (WB 2).

Zugleich wird uns gerade aus dem Bereich der öWB berichtet, dass es hier »**viele Einzelkämpfer und Einzelkämpferinnen**« gebe, die sich »überhaupt nicht als Belegschaft« (BWB) verstünden u.a. auch deswegen, weil die Belegschaft so heterogen in Bezug auf den Mitarbeitendenstatus (Angestellte:r oder Honorarkraft) und die Qualifikation sei. Ähnliches wird auch für die Pflegebranche diagnostiziert; auch gebe es **Spaltungslinien** innerhalb der Belegschaft aufgrund von Qualifikation, Generation und Herkunftsland (GPV).

Der mangelnde Zusammenhalt in der Weiterbildung führe dazu, dass der Sektor **kaum (gewerkschaftlich) organisiert** sei und somit wenige Möglichkeiten bestünden, sich für die »ureigenen Interessen und Rechte ein[zu]setzen« (BWB). Bezogen auf die Pflege klingt es ähnlich: Es bestehe »kein Interesse, [...] sich zusammenzutun«; stattdessen herrsche Fatalismus, was sich in fehlendem Engagement niederschlage. Man sieht sich generell in der Defensive und »labt sich da auch ein bisschen dran, keiner tut was für mich« (PFV 1).

Auch jenseits der Organisationsebene sehen die Befragten wenig Verbundenheit mit anderen Akteuren der Berufsfelder. In der Weiterbildungsbranche besteht die Einschätzung, dass es zwischen Trägern »natürlich keine Solidarität [gibt], man kämpft ums Überleben, um die eigene Existenz«. Der Widerspruch, der sich auftue zwischen dem Lob für die Leistungen der Pflege und der tatsächlichen Mobilisierung bzw. Verteilung von Ressourcen sei »Gift für [den] Kitt der Gesellschaft« (GPF); der hier aufkeimende Frust wird von einem Gewerkschaftssekretär als gefährlich wahrgenommen, auch vor dem Hintergrund rechtspopulistischer Strömungen in Gesellschaft und Politik. Im Bereich der öWB sowie der Jugendberufshilfe sehen die Befragten ebenfalls eine **mangelnde Solidarität mit der Branche**; die Adressat:innen hätten mitunter das Image von »Schmuddelkinder[n], da will die breite Bevölkerung auch nicht so wahnsinnig viel mit zu tun haben« (TJBH); die öWB finde »wenig [...] Anerkennung [...] sowieso in der Gesellschaft« (BWB). Man beobachtet auch hier Spannungen zwischen politischen Bekenntnissen zum Wert der Weiterbildung bzw. der Wichtigkeit der Arbeit in diesem Bereich und der Bereitschaft von Staat bzw. Gesellschaft, hier entsprechend zu investieren: »Wenn es dann um die Umsetzung [geht], dann will man für die Bildung kaum was bezahlen«, und dies sprenge dann die »Kohäsion« der Branche (WB 2).

Wie bereits angeklungen ist, wird von den befragten Expert:innen in den beiden Branchen teilweise **eine hohe, wenn auch selektive Verbundenheit zu den Nutzer:innen** konstatiert, die auch auf Gegenseitigkeit beruhen kann. Dies zeige sich in der Pflege darin, dass es Lieblingspfleger:innen bei Nutzer:innen und Lieblingspatient:innen bei Beschäftigten gebe (GPF). Im Bereich der Weiterbildung konstatiert man bei den Beschäftigten eine hohe intrinsische Motivation, der Klientel zu helfen, denn »[w]enn jemand sich für diesen Beruf entscheidet, dann macht er es, um mit Menschen zu arbeiten, die besondere Herausforderungen mit sich bringen« (WB 2). Man betont hier also die Verbundenheit mit Adressat:innen, diese zeige sich auch darin, dass einige Beschäftigte sich den »Hintern aufreiß[en] für [ihre] Teilnehmer und zwar bis zum Burnout« (BWB).

In den bereits beschriebenen Punkten sowie in einer Reihe weiterer Aspekte bestätigen die befragten Expert:innen mithin allgemein das, was wir in unseren Organisationsfallstudien im Detail beobachten konnten – insbesondere bezogen auf **emotionale Ambivalenzen** sowie die Frage des gefühlten Zusammenhalts bzw. **stark fragmentierter Solidaritätskonstrukte**. Die Verbundenheit mit Nutzer:innen erscheint auch aus Sicht der Expert:innen am ehesten kohäsionsstiftend. Man betont, dass das Gros des Personals branchenübergreifend eine hohe intrinsische Motivation aufweise und bereit sei, angesichts der bestehenden (institutionellen) Rahmenbedingungen (auch) emotional über sich hinauszuwachsen und emotionale Belastungen hinzunehmen – nicht zuletzt, weil die Arbeit mit Nutzer:innen als sinnstiftend und motivierend wahrgenommen wird. Gleichzeitig beobachten die Befragten indes, wie das emotionale Kapital der Beschäftigten an Grenzen stößt; aus ihrer Sicht führt dies letztlich dazu, dass immer wieder auch die Exit-Option gewählt wird oder das Arbeitsvermögen in Form von Überlastungserscheinungen wie Burnout kurz- oder langfristig Schaden nimmt.

Die Expert:inneninterviews bestätigten grob auch die von uns in den Fallstudien herausgearbeitete **zwiespältige Rolle des Managements**. Man verweist hier auf unterschiedliche Typen von Leitungskräften, also ›softe‹ und ›härtere‹ Führungsansätze. Dass diese Dualität auch ›in einem Herz‹ schlagen kann, wird von den Befragten nicht so stark thematisiert, ist allerdings ein zentrales Ergebnis unserer Organisationsfallstudien (Stichwort mäandrierendes oder hybrides Management in Kap. 3.3.1). Dies mag zum einen in der Methodik von Fallstudien begründet sein, deren Tiefenanalysen (auch) des Managements differenzierte Bilder zutage fördern. Zum anderen gilt zu beachten, dass wir Organisationen befragt haben, die nach dem Referenzrahmen der befragten Expert:innen eher zu den ›besseren‹ – im Sinne empathischer, softer Führung gehören, was auch der bewussten Selektion gemeinnütziger bzw. öffentlicher Einrichtungen geschuldet sein mag.[176] Dennoch zeigen sich bereits in diesem Segment spannungsträchtige Dynamiken, die sich in anderen Organisationen vermutlich noch zugespitzter darstellen dürften.

Die Verbundenheit mit den Nutzer:innen wird von den Expert:innen über alle Sektoren hinweg als hoch eingeschätzt. Dagegen sei die Verbundenheit

---

176 Diese Interpretation liegt zwar nahe, da in gewinnorientierten Trägern der wirtschaftliche Druck noch höher sein dürfte, wäre allerdings durch entsprechende empirische Vergleiche zu überprüfen.

innerhalb des Betriebs gleichermaßen geprägt von Spaltungen und Solidarisierung aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen – auch das geht konform zu den Ergebnissen der Fallstudien, wobei wir noch weitere Dynamiken und Zusammenhänge aufdecken konnten (siehe Kap. 3.3.2). Das politische Engagement der Branchen für die eigenen Belange wird als gering und weitgehend chancenlos bewertet, auch weil von Gesellschaft und Politik wenig Impulse ausgingen – eher mache man hier leere Versprechungen. Den Branchen fehlt ein Zutrauen in erfolgversprechende kollektive Handlungsmöglichkeiten sowie die Hoffnung darauf, dass Politik und Gesellschaft ihnen den Rücken stärken – und somit etwas an der emotional strapazierenden Gemengelage ändern könnten.

## 3.6 Zwischenresümee: Emotionsregimes und Solidaritätskonstrukte in Pflege und Weiterbildung

Zum Abschluss dieses Kapitels wollen wir unsere Befunde verdichten und systematisieren, indem die verschiedenen Ebenen und Aspekte betreffenden Beobachtungen miteinander verknüpft bzw. zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dies erfolgt in zwei Schritten: Zunächst wird skizziert, was wir bezüglich der ›Prozessierung‹ von Gefühlen in Arbeitskontexten von Pflege und (öffentlich geförderter beruflicher) Weiterbildung aus dem Material herausgefiltert haben und sich als Gesamtarchitektur der dort ausgebildeten Emotionsregimes herauskristallisiert. Diese Architektur wird in Abbildung 6 grafisch dargestellt und noch einmal zusammenfassend beschrieben. Dem folgt eine Zusammenschau der von uns identifizierten Solidaritätskonstrukte und ihres Ineinandergreifens, ebenfalls mithilfe grafischer Darstellungen (siehe Abbildung 7 und Abbildung 8), die wir hinsichtlich der zentralen Erkenntnisse kurz ausbuchstabieren, wobei es hier insbesondere um die *Verschränkung* von Solidaritätskonstrukten und Emotionen geht.

Was die **Emotionsregimes** in den von uns untersuchten Feldern betrifft, so besteht eine wesentliche Erkenntnis unserer Analysen darin, dass sie auf mehreren Ebenen geprägt und zugleich im organisationalen Kontext der Interaktionsarbeit ›prozessiert‹ und dynamisch ›gelebt‹ werden. Wie im 1. Kapitel erwähnt, sollte diese Studie empirisch prüfen, inwieweit Gefühle hier nicht nur Spannungsfelder moderieren, sondern **regulative Funktionen** haben, die die Organisations- und Arbeitsverhältnisse in den ausgewählten Settings wiederum in spezifischer Weise prägen. Unsere empirische Betrachtung konzen-

trierte sich auf die Organisationsebene mit einem Fokus auf feldübergreifende Prozesse und Strukturen. Diesbezüglich gibt es sicher Varianz, denn sowohl das Management als auch die Praxis der Beschäftigten können durchaus einen ›Unterschied machen‹. Dessen ungeachtet sind wir davon ausgegangen, dass Emotionen hier in *systematischer Weise* motivierend und verhaltenssteuernd wirken, aber auch irritieren und Verwerfungen erzeugen können.

Wesentlich erschien uns der Umstand, dass Interaktionsarbeit bzw. personenbezogene Dienstleistungen in den betrachteten Feldern hochgradig sozialpolitisch reguliert sind und von starken normativen Referenzen geleitet sind, die jenseits der Organisationsebene geprägt und verhandelt werden – weshalb in unseren Feldstudien immer auch nach auf dieser Ebene manifest werdenden Einflüssen entsprechender ›externer‹ Impulse Ausschau gehalten wurde. Tatsächlich legen unsere Befunde nahe, dass dieser **institutionelle Rahmen** der Daseinsvorsorge auch für die Bereiche Pflege und Weiterbildung hochrelevant ist (oberste Ebene in Abbildung 6). Einerseits setzt er hohe Leistungserwartungen, andererseits birgt er Restriktionen bezüglich der Möglichkeiten, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die spezifischen, mit konkreten Regulierungen des Feldes zusammenhängenden Restriktionen haben wir im 1. Kapitel zunächst theoretisch – bzw. informiert durch vorherige Untersuchungen – als unsicherheitsstiftende Vorgaben rekonstruiert. Die empirische Feldanalyse hat dann vor Augen geführt, wie diese Restriktionen in den Settings konkret wahrgenommen bzw. emotional empfunden werden und dabei zugleich gesellschaftlich bzw. in Berufsfeldern etablierte Leistungserwartungen verinnerlicht bleiben. Diese Erwartungen stehen gewissermaßen im Gesetz, zugleich treten sie den Akteur:innen des Feldes als medial bzw. öffentlich verhandelte permanent gegenüber; überdies decken sie sich in weiten Teilen mit dem Berufsethos der Sozialberufe. Das Ergebnis ist ein Spannungsfeld, von dem Impulse auf den Gefühlshaushalt der Organisationen und ihrer Beschäftigten ausgehen. Dabei werden mitunter einzelne institutionelle Vorgaben – z.B. die Compliance mit abstrakten Qualitätsnormen oder betriebswirtschaftlich enggeführten Formatzielen – in einer Weise aufgegriffen, die emotional zu *entlasten* scheint oder wenigstens spannungsmindernd wirkt; bisweilen löst der Bezug auf diese Vorgaben bzw. das Erleben ihrer erfolgreichen Erfüllung positive Emotionen aus. Vielfach wird der ›mismatch‹ zwischen Leistungserwartungen und institutionell (mit-)verursachten Restriktionen indes als *be*lastend erfahren – der Eindruck, dass bestehende Reglements den Beschäftigten ›Knüppel zwischen die Beine‹ werfen, erweist sich als Quelle negativer Gefühle. Zumindest latent löst sie auch Ängste aus, konkret etwa vor

einem Versagen bezogen auf Formalziele; davor, Bedürfnissen nicht gerecht zu werden; oder vor Risiken, die mit Marktdynamiken in den betrachteten Bereichen zu tun haben. Vieles spricht dafür, dass die entsprechenden institutionellen Impulse in den betrachteten Feldern Wirkung zeigen und das Feld der sozialen Daseinsvorsorge gewissermaßen vor sich hertreiben.

Dessen ungeachtet bildet der **Organisationsrahmen** eine zweite, teilweise selbstständige Komponente des Emotionsregimes in den betrachteten Sektoren. Hier macht es Sinn, zwischen oberem und mittlerem Management (bzw. Geschäftsführung und fachlicher bzw. örtlicher Leitung) zu unterscheiden und die operative ›street-level‹-Ebene, die den Organisationsrahmen ebenfalls mitprägt, als eine separate Ebene betrieblicher Praxis zu betrachten (siehe die drei gelben Kästchen, umringt durch einen gelben Rahmen in Abbildung 6) – wobei das Erleben bzw. die Praxis der ›Arbeit am Menschen‹ und hier auch der Bezug zu Nutzer:innen zugleich als Mikroebene des Emotionsregimes betrachtet werden kann. Die Mesoebene wäre dann die des Managements oben und in der Mitte der Organisationen.

Auf der **obersten Hierarchieebene** haben wir fallübergreifend das vorgefunden, was im Vorgehendem als mäandrierendes oder auch inkonsistentes Führungsverhalten charakterisiert worden ist, wobei zu beachten ist, dass wir lediglich gemeinnützige Träger im Sample hatten. Die Geschäftsleitung bzw. das Top-Management bemüht sich einerseits darum, das übrige Personal für die eigene Marschroute gleichsam ›*einzunehmen*‹, indem auf softe Formen des ›Regierens‹ zurückgegriffen wird: interne Dialoge, bestimmte Hilfestellungen bei der Bewältigung von Zwangslagen (Supervision etc.) oder auch Diskurse, die auf die institutionell geschaffenen, als eigentlich kollektiv unerwünscht geltenden, Zustände (unpraktikabler Trägerwettbewerb; unsachgemäße externe Kontrollen; Ressourcenknappheit etc.) abstellen. Insofern wird auf Wahrnehmungen der Mitarbeitenden eingegangen und der Schulterschluss mit der gesamten Belegschaft gesucht (siehe Kapitel 3.3.2 zu Solidarität im Betrieb). Andererseits ist unverkennbar, dass das Führungshandeln immer auch *disziplinierend* ausgerichtet ist: Es arbeitet bewusst oder unbewusst mit Drohungen, stellt Teile der Organisation bzw. Belegschaft an den Pranger und ignoriert Perspektiven der operativen Ebene. Das mag im o.g. institutionellen Kontext schwer vermeidbar sein, aber es hat eben emotionale Implikationen in Form von Frustration oder Angst, oder zumindest provoziert es die Wahrnehmung geringer Wertschätzung. Dieses **inkonsistente ›Regieren mit Gefühlen‹** prägt somit den Emotionshaushalt der Organisation in einer Weise,

die das Betriebsklima fortwährend strapaziert und eine emotional ohnehin oft als belastend empfundene Alltagspraxis zusätzlich unter Spannung stellt.

Auf der Ebene **mittlerer Leitungs- und Führungskräfte** stellt sich die Gemengelage noch einmal anders dar. Allgemein ist erkennbar, wie (verschiedene Formen der) Verantwortungsdelegation in das mittlere Management dort ganz eigene Spannungssituationen schafft. Einerseits geht es hier um die konkrete Umsetzung der ›Order von oben‹, was spezifische gouvernementale Orientierungen bei Leitungen und mittleren Führungskräften hervorruft (z.B. einen Fokus auf ausgeglichene Bilanzen an einzelnen Standorten des Trägers oder eine starke Fixierung auf das Einhalten formaler Dokumentationsstandards im Sinne der Geschäftsführung). Im Alltag läuft das nicht selten auf eine Praxis der **Ko-Disziplinierung** hinaus, etwa wenn einzelne Beschäftigte angehalten werden, Begrenzungen ihres berufsethisch vermittelten *Commitments* oder aber Entgrenzungen in Gestalt von Flexibilitätszumutungen diverser Art ›hinunterzuschlucken‹. Gleichzeitig erweist es sich jedoch in vielen Situationen als unabdingbar und auch im Selbstverständnis der Leitungskräfte (die ja oft eine ähnliche berufliche Sozialisation durchlaufen haben wie die ihnen Untergebenen), dem ›street level‹ immer wieder auch *entgegenzukommen* mit Angeboten, trotz Zeitrestriktionen akute Probleme geduldig zu beraten, Normabweichungen spontan zu tolerieren oder die Managementagenden ›von oben‹ pragmatisch den unberechenbaren Dynamiken der Interaktionsarbeit vor Ort oder auch persönlichen Lebensumständen von Mitarbeitenden anzupassen.

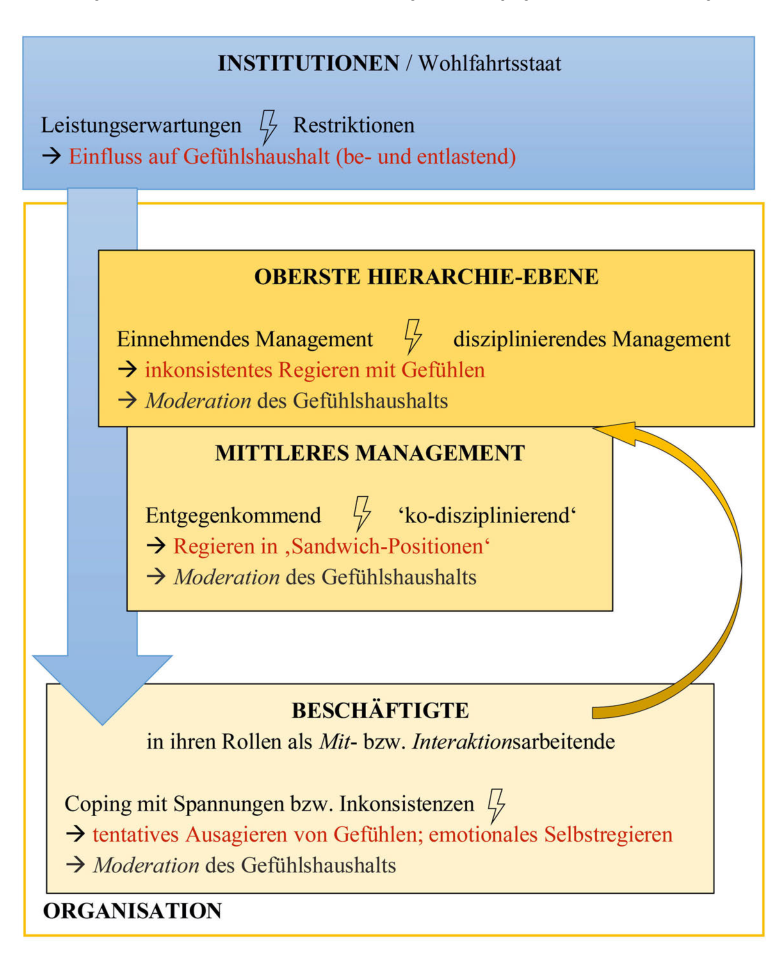
Das entsprechende **›Regieren‹ in ›Sandwich-Positionen‹** ist emotional häufig herausfordernd und widerspruchsträchtig, also angesichts der starken formalen Reglementierung des Handlungsfelds eine ständige Quelle von Verunsicherungen. Die Last des Umgangs mit Spannungen und Widersprüchen wird häufig auf dieser Funktionsebene abgeladen. Die entsprechende Managementpraxis moderiert also den Gefühlshaushalt der Organisation noch einmal auf ihre ganz eigene Weise: Sie pflegt das Betriebsklima mit ermunterndem oder wenigstens beruhigendem Gemüt, in dem sie fallweise (und kontingent, also uneinheitlich) schroffe Inkonsistenzen bzw. Frustrations- und Verunsicherungstendenzen entschärft. Sie fungiert hier als emotionaler Rückhalt, konkret: als Clearing-Stelle, als Kummerkasten, als Initiatorin provisorisch-spontaner Problemlösungen bei der Verwaltung des Mangels – aber eben auch als Transmissionsriemen für auf impliziten Drohungen beruhende Disziplinierungsagenden. Weil auch hier beides nebeneinanderher läuft, kann es durchaus zu Verwerfungen kommen, durch die der Rückhalt der mittleren

Ebene ›im Team‹ als unsicher oder aufgekündigt wahrgenommen wird. Für mittlere Führungskräfte führt das mitunter geradewegs in den *Burnout*.

Jene Teile des Personals, die direkt ›am Menschen‹ arbeiten, sind zwar in vielerlei Hinsicht ›Objekt‹ der bisher genannten regulativen Funktionen bzw. nur Reagierende bezogen auf die institutionell und manageriell provozierten Gefühlsbewegungen. Das auf dem **›street level‹ vollzogene Coping** mit dem, was von außen und oben gerade auch in emotionaler Hinsicht auf sie zukommt, wird nichtsdestotrotz zu einer eigenen Komponente des in ihrem Wirkungsfeld ausgebildeten Emotionsregimes. Die Beschäftigten des operativen Bereichs sind hier *Mit*wirkende, also mit ihrem Coping aktiv an der Gestaltung des Betriebsklimas beteiligt. Wie das mittlere Management auch, können sie Ausgangspunkt von Handlungen sein, die auf die ihnen vorgesetzte Organisationsebene zurückwirken und dort Reaktionszwänge schaffen (siehe den von unten nach oben gerichteten Pfeil in Abbildung 6). Unsere Fallstudien haben *diesen* Prozess nicht im Detail rekonstruiert, aber sie lassen erkennen, dass auf dem ›street level‹ bestimmte eigensinnige Orientierungen wirksam werden, welche das Potenzial haben, übergeordnete Ebenen herauszufordern (meistens Abweichungen von formalen Organisationsnormen z.B. was Arbeitsaufgaben, Zeitvorgaben oder Dokumentationspflichten betrifft). Unabhängig davon wird das Ausleben von empathischen Bezügen auf Nutzer:innen oder der (mit Stolz erfüllenden) Mission eines Berufsfelds nicht selten zur positiven Motivationsquelle, trotz oder gerade mit den im Feld angetroffenen Widrigkeiten. Für manche Beschäftigte scheint gerade ein situativ als erfolgreich wahrgenommenes Coping mit letzteren eine Quelle subjektiver Erfüllung – wobei hier die Grenze fließend ist zu gouvernementalem Übereifer, z.B. was die Verfolgung von Formalzielen betrifft (siehe Beispiele in den Feinanalysen im Kap. 3.4). Der Umgang mit aufkommenden Gefühlen des Frusts, der Wut oder der Verängstigung ist dabei nur teilweise routinisiert. Beobachtbar ist zugleich, wie im Vorhergehenden ausführlich illustriert, ein **tentatives Ausagieren** verschiedener Gefühle, was für die Organisation faktisch regulative Funktionen haben kann – eben, weil gerade durch diese emotionale Praxis der ›Laden weiterläuft‹. Der Versuch, eigensinnige Orientierungen in dieser Weise auszuleben bzw. mit den angetroffenen Bedingungen irgendwie in Einklang zu bringen, ist indes häufig stressbehaftet und konfliktträchtig. Er kann scheitern oder Ängste hervorrufen und als kräftezehrendes und am Ende erschöpfendes ›Laufen im Hamsterrad‹ erfahren werden – so wie auch beim o.g. Übereifer, also gouvernementalem **emotionalen Selbstregieren**, aus positiven irgendwann negative Gefühle

werden können. Kurzum: Die Beschäftigten auf dem ›street level‹ moderieren den Gefühlshaushalt durch ihr emotionales Coping auf uneinheitliche und wechselhafte Art und Weise – ihr Coping hat **regulative Funktionen**, verweist aber auch auf die Labilität des Emotionsregimes in ihrer Organisation als Ganzes.

*Abbildung 6: Die Architektur von Emotionsregimes in Pflege und Weiterbildung*




Eigene Darstellung

Kurzum: Ebenen übergreifend wird mit Gefühlen ›regiert‹ und darauf emotional reagiert, mit dem Ergebnis, dass Interaktionsarbeit trotz wahrgenommener Restriktionen und Beschränkungen funktioniert, aber vielfach ›auf des Messers Schneide‹ steht. Gefühlsaufreibende Spannungen sind offensichtlich: Von institutionellen Vorgaben gehen fundamentale Leistungsanforderungen *und* restriktive Impulse aus; das damit konfrontierte Management operiert mit Macht, aber inkonsistent; Beschäftigte agieren tentativ und vielfach verunsichert: Beim Coping mit Angst, Frust und Ärger helfen Stolz und Teamgeist, ansonsten werden negative Emotionen mit – auch seitens des Managements (selektiv) aufgerufenen – Empathien für Nutzer:innen bzw. dem Berufsethos ausbalanciert, qua Selbstregieren oder im Modus eines kräftezehrenden Ertragens bestehender Spannungen. Der entsprechende ›Gefühlscocktail‹ ist grundlegend für das Funktionieren der untersuchten Settings, birgt aber einiges an Sprengstoff und sollte bei dem Versuch, die prekäre Lage der betrachteten Branchen und ihrer Beschäftigten zu erklären, unbedingt berücksichtigt werden.

Unsere Studie hatte nun auch zum Ziel, **Begleiterscheinungen und Implikationen dieser Gemengelage** zu beleuchten, konkret bezogen darauf, was letztere für auf Fragen des sozialen Zusammenhalts bezogene Akteursorientierungen im Feld bedeutet. Forschungsstrategisch haben wir dabei zunächst losgelöst von unserem Fokus auf die Gestalt der Emotionsregimes versucht zu ergründen, welche sinnhaft vermittelten **Solidaritätskonstrukte** wir bei den Subjekten des Untersuchungsfelds antreffen. Ausgangspunkt war die These, dass das Denken und Handeln (auch und gerade) in Kontexten der Interaktionsarbeit wesentlich davon bestimmt ist, wie man sich mit anderen verbunden fühlt: innerhalb eines Betriebs, in einer gegebenen Branche, im Verhältnis zu Nutzer:innen und auch bezogen auf ›anonym bleibende‹ gesellschaftliche Gruppen – solche, von denen Unterstützung oder Anerkennung erwartet wird oder aber jene, die in einer Gesellschaft (gefühlt) genau darum konkurrieren. All dies, so die Annahme, ist hochrelevant für das Erleben und Agieren in der zeitgenössischen Arbeitswelt, aber auch für den Zusammenhalt der Gesellschaft oder des Wohlfahrtsstaats als Ganzes, und ist emotional vermittelt.

Wie in den Abbildung 7 und Abbildung 8 grafisch festgehalten, sind entsprechende Konstrukte emotional unterfüttert, wobei analytisch zwischen verschiedenen Ebenen zu unterscheiden ist. Klassische Bezugspunkte wären Orientierungen, welche Fragen des Interessenausgleichs bzw. Formen der gemeinsamen Interessenvertretung betreffen – konkret Potenziale und Grenzen von Kollegialität innerhalb von Betrieben und Schulterschlüsse oder Rivalitä-

ten auf Branchenebene. Geht es um Solidaritätshaltungen, müssen aber für die von uns betrachteten Sektoren (und nicht nur für diese) weitere Umwelten hier relevanter Arbeitsorganisationen in die Betrachtung einbezogen werden, konkret: Einstellungen zu Nutzer:innen und das imaginierte Verhältnis zu anderen Teilen der Gesellschaft, wobei jeweils Ab- und Ausgrenzungsprozesse von Bedeutung sind. Interessant erscheint schließlich die Frage, welche Kontextbedingungen in die Ausbildung entsprechender Solidaritätskonstrukte hineinspielen. Hier geht es um Einflussfaktoren verschiedenster Art auf der Makroebene der Gesellschaft. Diesbezüglich vermitteln unsere Befunde einige Anhaltspunkte; da ein weitgehend auf Organisationen begrenztes Forschungsdesign hier natürlich Grenzen hat, belassen wir es weiter unten bei einigen allgemeinen Beobachtungen.

Legt man dieses Analyseraster zu Grunde, so lässt sich zunächst festhalten, dass der **institutionelle Rahmen** des Pflege- bzw. Weiterbildungssystems die Solidaritätskonstrukte der Befragten in spezifischer Weise zu beeinflussen scheint (siehe das erste Feld oben links in Abbildung 7). Grundsätzlich, so legen unsere Befunde nahe, sehen sich die Akteur:innen – auf allen Branchenebenen – in der Rolle, gesellschaftliche Solidarität praktisch zu organisieren bzw. (wieder-)herzustellen, indem sie sich in den jeweiligen Branchen um vulnerable Gruppen und deren Bedarfe ›kümmern‹. Diese als gesellschaftlich nützlich betrachtete Bedeutung der eigenen Arbeit stiftet Sinn und ist emotional von positiven Gefühlen wie Stolz und Arbeitsfreude begleitet. Diese generelle positive Verbundenheit mit der eigenen gesellschaftlichen ›Funktion‹, aus der sich das berufliche *Commitment* speist, wird allerdings durchweg kontrastiert durch die Wahrnehmung einer mangelnden Reziprozität seitens der Gesellschaft und ihrer Institutionen: Diese macht sich erstens in einer durchgängig als unzureichend empfundenen Wertschätzung der eigenen weiblich konnotierten (Care-)Arbeit fest, wie sie sich in einer, gemessen an gesellschaftlichen Standards, niedrigen Bezahlung sowie einer als unzureichend erlebten Ressourcenausstattung des eigenen Sektors materialisiert. Die punktuell während Corona aufflammende, jedoch lediglich als symbolisch, ja sogar als unehrlich empfundene Anerkennung von Pflegearbeit wird eher als eine das Statusdefizit verfestigende Praxis betrachtet denn als ein (potenzieller) ›game-changer‹ für mehr effektive – also auch finanziell bzw. personell spürbare – Aufwertung. Das gefühlte Anerkennungsdefizit der geförderten Weiterbildung scheint demgegenüber sogar noch stärker ausgeprägt, als man sich dort ohnehin als ›blinden Fleck‹ im gesellschaftlichen Aufmerksamkeitswettbewerb betrachtet – und dies trotz offenkundiger

Weiterbildungsbedarfe in den anstehenden Transformationsprozessen. Mehr noch, denn die Akteur:innen beider Branchen sehen sich überdies mit einem schlechten öffentlichen Image seitens der Medien konfrontiert, die ihr Schlaglicht in pauschal skandalisierender Weise auf den Sektor richten, wenn singuläre Ereignisse angebliche (oder tatsächliche) Fehlfunktionen offenbaren. Wahrgenommen wird, dass die gesellschaftlichen Wertigkeiten andere sind – nämlich solche, die im kapitalistischen Wirtschaften Rendite und ökonomisch messbaren Erfolg versprechen, während die eigene Branche lediglich als kostenintensiver ›Reparaturbetrieb‹ betrachtet wird.

Diese allgemein empfundene gesellschaftliche Missachtung der eigenen bemühten Arbeit zeigt sich zweitens auch in den formalisierten Kontroll- und Prüfroutinen seitens wohlfahrtsstaatlicher Instanzen. In den Verfahren formalisierter Output-Kontrolle, die mit einem hohen Arbeits(zeit)aufwand für die permanente minutiöse Dokumentation und periodische Prüfungen einhergehen, offenbaren sich in den Augen der Befragten allgemeiner Argwohn und obrigkeitliche Kontrollambitionen der als machtvoll erlebten Prüfinstanzen, denen sich die Akteur:innen ausgesetzt sehen. Dabei stößt nicht der grundlegende Tatbestand einer staatlichen Kontrolle öffentlicher Mittelverwendung auf Kritik – dies wird vielmehr als konstitutiv für öffentlich finanzierte Aufgaben akzeptiert – sondern man betrachtet die Art und Weise dieser Prüfroutinen als fachlich ungeeignet, da sie anstatt des ›Wesentlichen‹, nämlich sachzielgerechter, einer Bedarfslogik folgenden Aufgabenerfüllung, lediglich die Erreichung von Formalzielen nach Maßstäben der Kosteneffizienz messen würden. Diese Diskrepanzen – zwischen eigenem, dem Solidargedanken entspringenden *Commitment* einerseits, gesellschaftlicher Missachtung und als nicht sachgerecht empfundener, von Misstrauen durchsetzter amtlicher Output-Kontrolle andererseits – produzieren ein Spektrum negativer Gefühle von Ungerechtigkeitsempfindungen, latenter bis manifester Versagens- und Verlustängste (um den eigenen Arbeitsplatz, das Fortbestehen der Organisation/-seinheit), Frustration und Ärger gegenüber Prüfinstanzen, Medien, und ›der Politik‹ im Allgemeinen. Dieses wahrgenommene **faktische Solidaritätsdefizit** von Staat und Gesellschaft gegenüber dem eigenen Sektor, der sich selbst als ›gesellschaftlicher Reparaturbetrieb‹ versteht, aber mangelhaft ausgestattet und nicht anerkannt ist, führt letztlich zu einer fatalistisch-resignativen Haltung: Man fühlt sich der Übermacht des gesellschaftlichen Mainstreams und seiner Akteure unterlegen und sieht keine Ansatzpunkte oder Verbündete für substanzielle Verbesserungen. Anliegen anderer Stakeholder – Klimaschutz, Kita-Ausbau, Geflüchtete, Grundsiche-

rungsbeziehende u.a.m. – werden auf diskursiver Ebene zwar vielfach als legitim betrachtet, im Wettbewerb um öffentliche Ressourcen aber durchaus als Konkurrenz empfunden, die zudem erfolgreicher zu agieren scheint als die eigene Branche. Emotional kann dies neidbesetzt sein und, wie dies in Debatten z.B. zum Rechtspopulismus herausgearbeitet wurde, auch zur Abwertung Dritter führen, um den eigenen Status gleichsam aufzuwerten.

*Abbildung 7: Solidaritätskonstrukte und emotionale Unterfütterungen in Pflege und Weiterbildung (Teil 1)*

*eigentlich* (würde- oder reziprozitätsbasierte) Rolle als Solidaritätsagentur der **GESELLSCHAFT**
Stolz / Sinnerfüllung
aber Wahrnehmung von
- Missachtung/unehrlicher Anerkennung
- (ver)allgemeine(rte)m Argwohn
- ›amtlichen‹ Kontrollambitionen

Ungerechtigkeitsgefühle
Frust / Wut / Neid
Ärger, Angst
→ **faktisches ›Solidaritätsdefizit‹**
**Fatalismus / teilweise Abwertung Dritter**
*eigentlich* Verbundenheit in der **BRANCHE**
Stolz / Gemeinsinn
aber Wahrnehmung/Ertragen von
- Unattraktivität der Branche
- Fehlender ›Aktionseinheit‹
- ›unfairer‹ Konkurrenz (inkl. durch Private)
- möglicher Wettbewerbsgefahr

(Ansätze von) Ärger
Wut (Zynismus)
Angst
→ **antagonistisches Nebeneinander**
**›Abwinken‹ gegenüber Interessenorganisationsversuchen**
MAKRO-KONTEXT

Eigene Darstellung

Implizit deutlich wurde bereits die generelle Wahrnehmung der **eigenen Branche** (in Abbildung 7 der zweite Block links) als schwach und gesellschaftlich abgewertet. Man fühlt sich dieser zwar verbunden und empfindet Gemeinsinn und Stolz, in ihr gesellschaftlich bedeutsame Arbeit zu leisten. Doch zugleich scheinen sich die Akteur:innen mit deren niedrigem Status zu identifizieren und sehen keinen gangbaren Weg, diesen zu verbessern. Dies begründet sich wiederum mit den Kontextbedingungen auf der Makroebene: Denn in beiden Branchen wurde staatlicherseits der marktliche Wettbewerb von Leistungsanbietern als Hauptsteuerungsmodus eingeführt, um Fiskal- und Ordnungsziele zu erreichen (Kostendämpfung, Effizienzgewinne, Konsumoptionen). In der Folge sehen sich die Leistungsanbieter als Konkurrenten, wobei angesichts hohen Preisdrucks und Ressourcenknappheit vielfach geargwöhnt wird, dass einzelne Anbieter ›falsch spielen‹ (Leistungsangebote zu Dumpingpreisen, geringere Leistungsqualität, schlechte(re) Arbeitsbedingungen). Mit dieser ›Schmutzkonkurrenz‹ will man sich nicht gemein machen und geht auf Distanz, was emotional von Ärger und sogar mitunter Wut begleitet ist. Auch Angst schwingt mit, im nächsten Ausschreibungswettbewerb einem Konkurrenten möglicherweise zu unterliegen; der eigene Status ist stets ungewiss. Über ein Scheitern von Mitbewerbern wird teils durchaus mit Empathie gesprochen, die allerdings durch die Angst vor der eigenen Trägerzukunft gefärbt ist. Manche erfahrene Managementvertreter:innen entwickeln auch eine zynische Haltung, man freut sich über ›Geländegewinne‹, wenn Konkurrenten (z.B. wegen der Coronakrise) ausscheiden.

Verbandliche Strukturen in den beiden Branchen sind stark fragmentiert – die Trägerlandschaft ist in jeder Hinsicht divers (Größe, Ausrichtung, Trägertypus) und kein Verband kann für sich die Alleinvertretung aller Anbieter beanspruchen (dies gilt in besonderem Maße für die Weiterbildung). Angesichts der als tendenziell bedrohlich und unübersichtlich empfundenen Wettbewerbssituation resultiert ein *antagonistisches Nebeneinander* auf Anbieter-/Trägerseite: Die zwar grundsätzlich vorhandene Verbundenheit mit der eigenen Branche findet keinen Ankerpunkt aufgrund einer fehlenden durchsetzungsfähigen Aktionseinheit, die der gesellschaftlichen Abwertung der Branche und der (scheinbaren) wohlfahrtsstaatlichen Übermacht substanziell etwas entgegensetzen könnte. Auch kollektive Akteure auf Beschäftigtenseite erscheinen als wenig sichtbar und noch weniger wirkmächtig, um systematische Verbesserungen zu erzielen. Die vage (von den Befragten kaum thematisierte) Aussicht auf (moderate) Lohnzuwächse scheint nicht attraktiv genug, um den eigenen Gewerkschaftsbeitrag vom knappen Budget zu bestreiten.

Grundlegende Verbesserungen – wie hinsichtlich der Personalbemessung oder einer sachadäquat empfundenen Qualitätsbewertung – werden weder von Gewerkschaften, noch von anderen kollektiven Akteuren (z.B. Pflegekammern, Berufsverbänden) erwartet. Überdies sind dank unterschiedlicher, teils prekärer Beschäftigungsverhältnisse (Befristungen, Honorarbeschäftigung, Minijobs, Teilzeit) auch die Belegschaften fragmentiert, was für kollektive Aktivitäten bekanntlich hinderlich ist. Aus der insgesamt emotional strapaziösen und zugleich als ausweglos empfundenen Lage in einer als schwach und (für nachwachsende Generationen oder ausländische Fachkräfte) unattraktiv betrachteten Branche entwickelt sich eine *abwehrende, resignierte Haltung* gegenüber jeglichen Ansätzen kollektiver Interessenvertretung auf Branchenebene.

Angesichts dieser von den Akteur:innen als recht ›trüb‹ eingeschätzten generellen Ausgangslage, wird der **Betrieb** (siehe Abbildung 8 oben links) und das eigene **Team** zunächst einmal zur Schicksals- und Risikogemeinschaft, mit der man sich verbunden fühlt. Dies gerade auch, *weil* die Bedingungen schwierig und prekär – also stets unsicher – sind und die Ressourcenausstattung (zu) knapp ist. Prekarität, zugespitzt in Krisenzeiten, kann Belegschaften hierarchieübergreifend zusammenschweißen. Schwierige Bedingungen können einen Team-Spirit fördern, aus dem sich Stolz und Befriedigung über die Bewältigung der Aufgaben und das Erreichen von (Sach-)Zielen trotz aller Widrigkeiten speist. Wie die Befunde recht eindringlich zeigen, ist dieser betriebliche Zusammenhalt eine zentrale Voraussetzung der gemeinsamen Arbeit, die unter zeitlichen Restriktionen und oft inkonsistenten Anforderungen Hand in Hand geleistet werden muss. Er ist jedoch zugleich als *Ergebnis* managerialer und gouvernementaler Anstrengungen zu verstehen und dient insofern auch instrumentell der Zielerfüllung und Disziplinierung – der Team-Spirit, die betriebliche Solidarität wird zur *Leistungsnorm*, der sich Alle beugen müssen.

Dieser Befund reflektiert wiederum den Einfluss des Makrokontexts, der für die prekären Verhältnisse verantwortlich ist. Der Zusammenhalt in Betrieb und Team wird für Kostenträger und Gesellschaft zur ›Gratisressource‹, mithilfe derer die Leistungsziele (scheinbar) erreichbar werden, auch wenn es an *materiellen* Ressourcen (Personalausstattung; Ausfinanzierung der Dienstleistungen) hapert. Die darin liegende *Ambiguität betrieblicher Solidarität* – zwischen gefühlter Verbundenheit und managerialen Appellen an Selbstaufopferung zum Wohle des Betriebs – wird seitens der Belegschaften durchaus wahrgenommen, und sie evoziert entsprechend *gemischte Gefühle*: die Angst, den betrieblichen Normen (und im mittleren Management: der geforderten

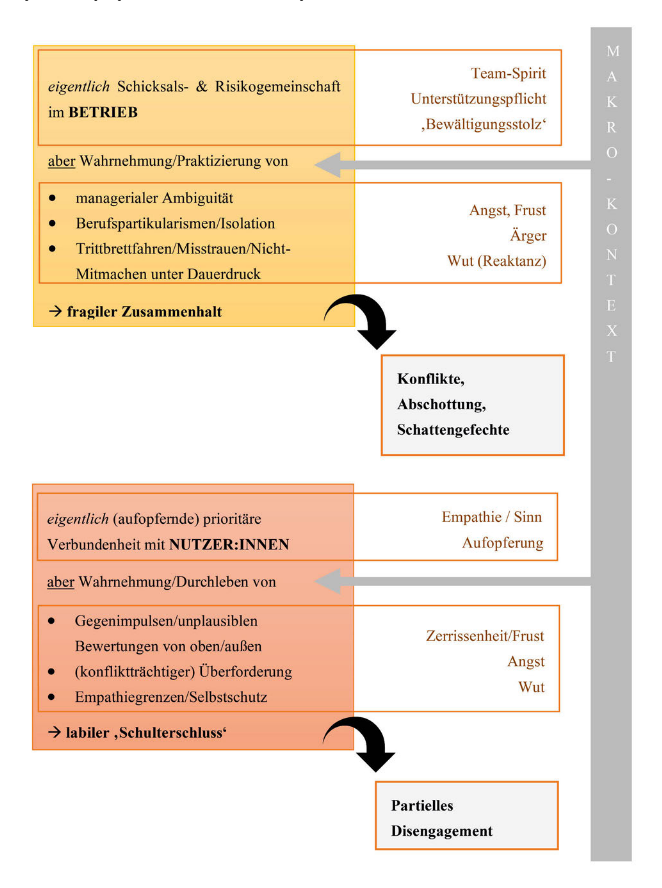
Vorbildfunktion) nicht zu genügen; Frustrationsgefühle und Ärger angesichts der – moralisch aufgeladenen – Aufforderung, eigene Bedürfnisse (Pausen; verlässliche Urlaubs-/Freizeit) zurückstellen zu sollen, um den Betrieb(-steil) nicht zu gefährden.

Somit wird der Teamgeist zuweilen überstrapaziert und es zeigen sich Risse durch *subjektiv konstruierte Partikularismen* in der Belegschaft: zwischen als mehr oder minder leistungsbereit betrachteten Nichtraucher:innen und Raucher:innen; entlang Funktions- und Statusgrenzen zwischen z.B. Pflege(-fach)-, Betreuungs- und Servicekräften, einzelnen Arbeitseinheiten und -bereichen, gewerblichen Ausbilder:innen und Sozialpädagog:innen, alt eingesessenem und neuem Personal, mittlerem Management und ›Oben‹ wie ›Unten‹. Der empfundene Druck seitens des Managements sowie der externen Bedingungen führt anscheinend zu einer *schleichenden Entsolidarisierung*, indem sich Belegschaften auseinander dividieren und das Gegeneinander (jedenfalls situativ und partiell) das Miteinander gefährdet. Die prekären Bedingungen unter (Zeit-)Ressourcenknappheit vermindern Toleranzen gegenüber individuellen Eigenheiten und Bedürfnissen, woraus gegenseitige Schuldzuweisungen und ein misstrauisches, ja missgünstiges Klima resultieren (können). Teile der Belegschaften versuchen, sich dem Druck (zeitweise) zu entziehen und tragen zur Entsolidarisierung bei, indem sie sich Verschnaufpausen auch auf Kosten der Kolleg:innen verschaffen – was wiederum negative Emotionen (Wut, Ärger, Frust) und Reaktanz auslösen kann.

So erweist sich der eigentlich als stark betonte Zusammenhalt im Team und Betrieb – von den Interviewten durchweg als wichtige Motivationsquelle gepriesen – zuweilen als recht *fragil* und anfällig für die Exklusion von Einzelnen oder partikularen Gruppen. Angesichts der Schilderungen (von Befragten verschiedener Zugehörigkeiten in beiden Branchen), sich aufgrund zu knapper Personaldecken im Alltag eher als Einzelkämpfer:in den Anforderungen ausgesetzt zu sehen, klingt der Team-Diskurs bisweilen gar wie eine zwar vielbeschworene, aber letztlich hohle Phrase, da die Arbeitspraxis diesem Ideal nur bedingt zu entsprechen scheint. Möglicherweise handelt es sich beim Team-Spirit z.T. um die subjektive Idealkonstruktion einer ›Rettungsinsel‹ im Meer überbordender Anforderungen – seitens des Managements, der Nutzer:innen, der externen Vorgaben –, auf die man sich als letzte und *einzige Instanz* verlassen zu können meint. Das eigene (Klein-)Team, die ›Familie am Arbeitsplatz‹ gibt Rückhalt bei den geschilderten Konflikten und Abschottungen gegenüber anderen Teams bzw. Betriebsteilen sowie angesichts empfundener genereller Anerkennungsdefizite; es kann diese jedoch nicht kompensieren. Die – wie

die Befunde nahelegen primär den Makrobedingungen geschuldeten – internen Konfliktdynamiken und Fragilitäten sind indes kein guter Nährboden für einen effektiven kollektiven Zusammenhalt, der eine positiv gestaltende Wirkung nach außen (oder ›oben‹) entfalten könnte (siehe auch Kap. 5.).

*Abbildung 8: Solidaritätskonstrukte und emotionale Unterfütterungen in Pflege und Weiterbildung (Teil 2)*




Eigene Darstellung

Die nach unserem Material (wie auch anderen Studien im Sozialbereich, siehe Kap. 1.) schließlich grundlegendste und aus Sicht der Befragten prioritäre Ebene von Verbundenheit besteht zweifellos mit den **Nutzer:innen** (siehe Abbildung 8, unterer Teil). Es herrscht generell große *Empathie* und *Aufopferungsbereitschaft* gegenüber den alten, gebrechlichen Menschen oder den vielfach mit psychosozialen und materiellen Problemen belasteten Jugendlichen oder erwerbslosen Erwachsenen. Ihre Lebenslage oder aktuelle Situation individuell bedarfsgerecht zu verbessern, stiftet (wie bereits angemerkt) *Sinn* und begründet die Berufswahl wie die tägliche Arbeitsmotivation. Die Verbundenheit mit den ihnen anvertrauten Klient:innen verschafft den Belegschaften die ansonsten vermisste Anerkennung, ja sogar Dankbarkeit für geleistete Dienste. Solche Verbundenheit und Anerkennung muss gleichwohl erst in der Interaktion erarbeitet werden; Vertrauen ist zu schaffen, Verlässlichkeit und stetes Eingehen auf individuelle Bedürfnisse zu gewährleisten, auch unter widrigen und nicht immer ›angenehmen‹ (z.B. örtlichen) Bedingungen. Genau diese geübte solidarische Interaktionspraxis wird allerdings unter den makrostrukturell gesetzten Rahmenbedingungen – personeller Restriktionen, ökonomischer und formaler Vorgaben – stark erschwert. Die Belegschaften erleben sich im steten *Zwiespalt* zwischen der empfundenen und gesellschaftlich wie betrieblich geforderten Verbundenheit mit der Klientel und den zugleich extern wie managerial gesetzten Grenzen der Realisierbarkeit einer dem Berufsethos entsprechenden Dienstleistung. Man will empathisch und bedarfsgerecht im Sinne der Nutzer:innen handeln, wird aber ›zurückgepfiffen‹, wenn das Engagement (nach ökonomischer Logik) zu weit geht – also nicht refinanzierte Leistungen erbracht, Zeittakte nicht eingehalten, Dokumentationspflichten zugunsten von Klient:innenbedürfnissen vernachlässigt werden. Solche Gegenimpulse seitens des Managements oder der Kostenträger aufgrund formalzielbezogener Bewertungen der eigenen Arbeit, die den Sachzielen zuwiderlaufen und Solidaritätsgrenzen mit der Nutzer:innenschaft markieren, müssen stets austariert werden mit den intrinsisch motivierten Solidarisierungsimpulsen. Diese Prozesse lösen gleichwohl negative emotionale Reaktionen wie Ärger, Wut und Frustrationsgefühle aus und führen (potenziell) zu Konflikten im Team oder mit dem Management, auch weil das Coping mit diesen inkonsistenten Aufforderungen individuell verschieden ausfällt und die Intensität der Verbundenheit mit Nutzer:innen und/oder Betrieb/Kolleg:innen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Doch nicht zuletzt werden auch eigene *Empathiegrenzen* erfahren, wenn die Aufopferungsbereitschaft seitens einzelner Nutzer:innen überstrapaziert

wird oder man schlicht an Belastungsgrenzen stößt. Dann setzen Selbstschutzmechanismen ein, die erst mühsam (teils erst nach schmerzhaften ›Zusammenbrüchen‹) entwickelt werden müssen und selbst dann oft Unwohlsein auslösen. Die Abgrenzung gegenüber Nutzer:innenbedürfnissen fällt tendenziell schwer und wird als bedauerte Notwendigkeit betrachtet, insbesondere, um die eigene Gesundheit und Arbeitsfähigkeit nicht zu gefährden. Symptomatisch sind Emotionen der *Zerrissenheit* und Frustration ob der Begrenztheit gelebter Verbundenheit mit der Klientel sowie (latente bis manifeste) Angst vor Überforderung, allen Belangen gerecht werden zu können. Gleichwohl werden auch Tendenzen der unweigerlichen emotionalen Abstumpfung an sich selbst beobachtet, was jedoch Kritik an den Verhältnissen auslöst, die dies erforderlich machten. So stellt sich die Solidarität mit der Klientel aufgrund restriktiver Bedingungen und der Prekarität des Feldes letztlich als *labiler Schulterschluss* dar. *Partielles ›disengagement‹* seitens der Belegschaften scheint unausweichlich, um auf Dauer die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten und den Formalzielvorgaben zu genügen. Dies untergräbt indes potenziell die subjektiv-emotionale Ressourcenbasis, auf der das berufliche Engagement beruht – innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift bis hin zum Ausscheiden aus der Branche können die Folge sein.

Im Ergebnis produzieren die hier beschriebenen Einflüsse und Mechanismen – jeder für sich und im Zusammenspiel – einen **Dauerzustand organisierter Zerrissenheit**. Die beiden Branchen sind in vielerlei Hinsicht geprägt durch Spannungen, die zwar meist emotional so ausagiert werden, dass ›der Betrieb läuft‹, aber zugleich die Auszehrung von Humanressourcen provozieren und die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen in einer Weise strapazieren, die die Qualität der Daseinsvorsorge auf Dauer angreift. Dies ist eine Problemquelle eigener Art, jenseits von Schwierigkeiten bei der Personalausstattung bzw. -rekrutierung oder der Unterfinanzierung der sektorspezifischen Infrastruktur. Das Erleben dieser Zustände trägt indirekt dazu bei, dass sich Beschäftigte zumindest in Teilbereichen als auseinanderdividiert wahrnehmen und im betrieblichen bzw. Branchenkontext geringe Solidaritätsressourcen verorten, so wie sie auch keinen gesellschaftlichen Zusammenhalt erkennen, der *ihre* Leistungen unterstützt.

Diese Verhältnisse, so lässt sich schlussfolgern, werden gleichsam **systematisch organisiert und reproduziert**: durch wohlfahrtsstaatliche Reglements, die permanent Verunsicherungspotenzial schaffen; durch das Management, das genau dies in Kauf oder in Dienst nimmt bzw. nehmen muss; und nicht selten durch die Beschäftigten selbst, die auf verschiedenen

Hierarchiestufen ihre Gefühle alltagspraktisch oftmals – durchaus in strapaziöser Weise – so verarbeiten, dass sie diese Verhältnisse gouvernemental (ungewollt) stützen, ihr ›Solidaritätspotenzial‹ nur selektiv (für bestimmte Nutzer:innen) abrufen oder aber über (innere oder tatsächliche) Kündigung nachdenken. Für die Branchen und die Gesellschaft als ganze verheißt dies auf Dauer nichts Gutes.

# 4. Diskussion der Ergebnisse und übergeordnete Erkenntnisse

In diesem Kapitel wollen wir unsere Befunde mit Blick auf einige Kernaspekte diskutieren, die für die weitere Entwicklung der untersuchten Branchen und allgemeiner auch für Debatten über deren sozialpolitische bzw. gesellschaftliche Ausgestaltung von zentraler Bedeutung sind. Vorauszuschicken ist, dass die Ergebnisse unserer Studie streng genommen nur Schlaglichter auf die Verhältnisse in diesen Branchen werfen können, basieren sie doch auf einer kleinen Zahl von Organisationsfallstudien und einer Zusammenschau von Einschätzungen ausgewählter Feldexpert:innen. Der Mehrwert unseres qualitativen Ansatzes lieg v.a. darin, dass er einen tiefenscharfen Einblick ermöglicht in reale Organisationsverhältnisse bei Einrichtungen, die in vielerlei Hinsicht charakteristisch erscheinen für die beforschten Bereiche der sozialen Daseinsvorsorge (Pflege und Weiterbildung). Freigelegt wurde somit ein Möglichkeitsraum bezüglich jener emotionalen Mechanismen, die mit dem gegenwärtigen institutionellen und organisationalen Rahmen der Interaktionsarbeit in diesem Bereich verkoppelt sind und die Verhältnisse dort in erheblichem Maße (mit-)strukturieren. Im Lichte anderer vorliegender Studien – deren Botschaften wir in einer Reihe von weiteren Publikationen resümiert haben (vgl. Betzelt/Bode 2020; Albert et al. 2021; Albert/Betzelt/Parschick 2022; Betzelt et al. 2023) – ähneln die in den untersuchten Settings angetroffenen Organisationsbedingungen denen, die für weite Teile der analysierten Branchen etabliert sind, so dass die Übertragbarkeit unserer Befunde auf andere Segmente dieser Branchen in vielerlei Hinsicht plausibel erscheinen dürfte.

Nachfolgend diskutieren wir diese Befunde unter drei Gesichtspunkten: Erstens wird danach gefragt, was sie für die aktuell recht populäre Debatte über die Resilienz von Arbeitsorganisationen und belasteten Beschäftigten implizieren. Zweitens nehmen wir die ausführliche Betrachtung der in den Settings vorgefundenen Solidaritätskonstrukte noch einmal auf und setzen den

Fokus auf die Frage, was aus diesen Konstrukten bezüglich der ›Neigung‹ von Beschäftigten folgt, sich stärker und machtvoller in die gesellschaftlichen Auseinandersetzung zur bedarfsgerechteren Gestaltung der Organisations- und Arbeitsbedingungen in den betrachteten Branchen einzubringen – wobei wir das als ›bedarfsgerecht‹ begreifen, was in weiten Teilen der öffentlichen Meinung verhandelt und in Formulierungen gesetzlicher Regelwerke als ›Normalerwartung‹ ausbuchstabiert wird. Drittens spekulieren wir über Konsequenzen eines ›Weiter so‹, und zwar konkret mit Blick auf Dynamiken der Entfremdung und damit verbundener Implikationen für die betrachteten Felder der sozialen Daseinsvorsorge. Dies leitet dann über zu einer Diskussion möglicher Konsequenzen sowohl aus gewerkschaftlicher Sicht als auch genereller mit Blick auf Möglichkeiten, durch andere Regulierungen Zustände herzustellen, die der o.g. ›Normalerwartung‹ näherkommen als dies gegenwärtig der Fall zu sein scheint (siehe Kap. 5.).

## 4.1 Das Management von Resilienz und seine Tücken

Resilienz ist schon seit Längerem ein zentraler Topos wissenschaftlicher Debatten zur Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Möglichkeiten, das Coping von Beschäftigten mit schwierigen Arbeitsbedingungen in einer Weise zu optimieren, dass Organisationsprozesse bruchlos(er) verlaufen und zugleich die mentale wie physische Gesundheit von Beschäftigten erhalten bleibt (vgl. Welter-Enderlin/Hildenbrand 2006; Endress/Maurer 2015; Duchek 2020; Höher 2020). Dies betrifft auch Notwendigkeiten, Prozesse permanenten Wandels zu ›überleben‹ (vgl. Graefe 2019, S. 94f.) und »die Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten an […] Veränderungsprozesse« (ebd., S. 96) zu gewährleisten – wobei gerade Führungskräfte aufgefordert sind, in solchen Konstellationen das Vertrauen in die grundsätzliche Wandlungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Generell geht es um die individuelle Widerstandsfähigkeit beim Umgang mit arbeitsbezogenen Risiken und Gefährdungen, wobei der Fokus oft auf gesundheitserhaltenden »Schutzfaktoren« liegt. Emotionale Belastungen sind hier ein zentraler Bezugspunkt (vgl. Kay/Merlo 2020).

Kritische Analysen verweisen darauf, dass Beschäftigte durch entsprechende Maßnahmen lernen sollen, sich widrigen Bedingungen anzupassen, ohne dass diese Bedingungen selbst problematisiert werden (vgl. Bröckling 2017). Dies überlappt sich mit dem oben diskutierten Mechanismus der Her-

stellung von Gouvernementalität, also einer heroisch-unternehmerischen Bereitschaft von Organisationsmitgliedern zur Selbstausbeutung und Compliance mit Rahmenbedingungen, die einer im o.g. Sinne bedarfsgerechten Bewältigung von Arbeitsaufgaben eigentlich entgegenstehen. Beobachtet wird, dass das Management zeitgenössischer Unternehmen Strategien zur Steigerung von Resilienz gezielt zu diesem Zweck einsetzt und dabei z.B. auf Angebote der Supervision oder des Coachings rekurriert, also Selbsttechnologien, die kritisch als individualisierende und die gegebenen Verhältnisse deproblematisierende Psychopolitik beschrieben wurden (vgl. Rau 2010; Schmelzer/Löffler 2016). Gleichzeitig zeigen Studien, dass Beschäftigte (auch) im Sozialwesen eigene, oft strapazierende Formen der Bewältigung nötiger Balancen auch zwischen widerstreitenden Erwartungen entwickeln und hierzu dann v.a. an den eigenen Emotionen arbeiten (vgl. Schniering 2021).

Unsere Befunde untermauern die genannten Beobachtungen und verweisen zugleich auf eine Reihe von Dynamiken, die den bei Ansätzen des ›Resilienzmanagements‹ mitschwingenden Gestaltungsoptimismus für den von uns beforschten Bereich in Frage stellen. Tatsächlich lässt die Gestalt der in den beforschten Settings vorgefundenen Emotionsregimes darauf schließen, dass entsprechende Ansätze ihre Tücken haben oder sogar in eine *Resilienzfalle* führen – also in Situationen, in denen Anstrengungen zur Erhöhung von Resilienz deren Erosion befördern. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass unsere Fallstudien veranschaulichen, wie erfolgreich Organisationen des Sozialwesens dabei sein können, bei Teilen des Personals mithilfe subtiler oder auch sehr direkter Maßnahmen die Akzeptanz bestimmter restriktiver Vorgaben hochzuhalten und Beschäftigte zu animieren, an der Umsetzung bestimmter Restriktionen (z.B. mit einem Fokus auf Kosteneffizienz oder der Erfüllung formaler Kontrollnormen) ›freiwillig‹ bzw. motiviert mitzuwirken. Abgesehen davon, dass Scheiternserfahrungen hier nicht ausgeschlossen sind, scheint allerdings insgesamt zweifelhaft, ob eine solche Mentalität die ganze Organisation erfassen kann. Hinzu kommen Versuche, Beschäftigte auf die Marschroute des Managements einzuschwören, indem ihre Verpflichtung gegenüber (einem Teil) des Teams oder dem Kollektiv als Ganzen betont wird – mit dem Ziel, Bereitschaften zur Akzeptanz bestimmter Zumutungen zu steigern, also etwa das spontane Einspringen bei Personalausfall auch in anderen Organisationseinheiten oder ein besonderes Engagement beim Qualitätsmanagement bzw. bei der Arbeit mit Dokumentationssystemen. Solche Versuche können Teams dadurch resilient(er) machen, dass bei ihnen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entsteht und Motive generiert werden, aus an sich widrigen Bedingungen

das Beste herauszuholen. Emotionen werden dann als Medium zur Erhöhung von Resilienz mobilisiert; sogar Erfahrungen mit *Burnout* werden hier nutzbar gemacht.

Dessen ungeachtet legen unsere Befunde nahe, dass viele dieser Organisationsstrategien die Ausbildung von Widerstandskraft eher behindern als befördern. Gewiss sind in den von uns beforschten Settings Bemühungen erkennbar, klassische Instrumente der Resilienzförderung mit Blick auf die Bedürfnisse von Beschäftigten einzusetzen, z.B. Teamgespräche und Supervision. Es spricht vieles dafür, dass die angestrebten Ziele am Ende oft verfehlt werden. Erstens harmonieren die genannten Bemühungen in den Einrichtungen oft nicht mit anderen, parallel vollzogenen Steuerungsroutinen. Wo beispielsweise seitens der Geschäftsführung mit Drohungen operiert wird und latent Ängste geschürt werden (etwa vor wirtschaftlichen Problemen oder Sanktionen), bleibt eine mentale *De*stabilisierung von Beschäftigten meist nicht aus. Zweitens untergraben Diskurse, bei denen Teile der Belegschaft (z.B. mit Verweisen auf ›schwarze Schafe‹) gebrandmarkt werden, die Fähigkeit von Arbeitskollektiven, schwierige Situationen *gemeinsam* zu bewältigen – das Betriebsklima ist dann eher eines, welches die dazu benötigten Energien auf Nebenschauplätze lenkt, etwa Rivalitäten zwischen Organisationseinheiten oder Teams. In unserem Material zeigt sich drittens die Neigung von Leitungskräften, ihr auf die Coping-Kapazitäten des Personals bezogenen Strategien vor allem auf anpassungsbereite und -fähige Beschäftigte zu richten, während andere Beschäftigte abgewertet oder abgeschrieben werden. Kontraproduktiv im Hinblick auf Resilienzförderung erscheinen viertens Managementdiskurse, die darauf abstellen, dass Beschäftigte ihr Engagement für Nutzer:innen systematisch reduzieren, um die Organisation (und ihre Bilanzen) zu entlasten (so wie in der Pflege); diese Diskurse provozieren nämlich bei Teilen des Personals innere Zerrissenheit oder Sinnverluste bis hin zur Abstumpfung von Empathie, was ihre Resilienz zu gefährden droht. Wesentlich erscheint uns, dass die institutionellen Rahmenbedingungen in den untersuchten Branchen diese Art von Resilienzmanagement vielfach nahelegen, dieses also nicht primär auf eine rein willkürliche Strategie einzelner Geschäftsführungen zurückgeht.

Davon unabhängig beeinträchtigen die in den betrachteten Settings wirksam werdenden Emotionsregimes bestehende Widerstandskräfte gleichsam im Selbstlauf. Selbst personalsensible Versuche des Resilienzmanagements erscheinen hier oft wie ein Kampf gegen Windmühlen. Der notorische Zeitmangel im Arbeitsalltag ist emotional kräftezehrend und wirkt mitunter ›korro-

siv‹, lässt er doch den Organisationen und Beschäftigten oft nur die schwierige Wahl zwischen permanenter Aufopferung und Abstrichen beim eigentlich Gewollten. Teilweise reflektiert die von uns in den Einrichtungen vorgefundene Gefühlswelt einen für alle Beteiligten problematischen Energieabfall in Gestalt eines latenten ›disengagements‹, zynischer Ironie oder eines individualistischen ›Diensts nach Vorschrift‹, der gleichwohl böses Blut im Team produziert. Unsere Interviews bekräftigen den in der Fachliteratur wiederholt hervorgehobenen Umstand, dass Beschäftigte im Sozialwesen ihre Arbeitsmotivation unmittelbar aus ihrer Hilferolle ableiten und das Gefühl haben wollen, bedarfsgerecht gearbeitet bzw. in den Augen der Nutzer:innen das Leistbare bewältigt zu haben. Diese Arbeitszufriedenheit kann als zentraler Resilienzfaktor gelten – wird sie beeinträchtigt und mündet sie in den o.g. Energieabfall, ist es eher unwahrscheinlich, dass andere Formen des Resilienzmanagements erfolgreich sind. Im Bereich des Möglichen scheint vielmehr ein »organizational burn-out« (Greve 2019). Gerade das mittlere Management scheint für Sinnkrisen und Überlastungssituationen anfällig – doch sein Wegbrechen für die Einrichtungen kann gravierend sein.

Überhaupt stellt sich die Frage, wie sensibel gängige Formen des Resilienzmanagements für tieferliegende emotionale Verwerfungen in den Organisationen sind. Zumindest ist unklar, wie die von uns beobachteten Zustände von Wut und Ärger sowie allgemeiner das Erleben von Frust und Enttäuschung unter den gegenwärtig bestehenden Arbeitsbedingungen in Resilienz umgewandelt werden können – denn Resilienz muss sich auf etwas Positives beziehen, etwas, für das es lohnenswert erscheint, sich nicht unterkriegen zu lassen. Nicht positiv zu wendende Emotionen im Sinne eines ›Weiter so‹ werden dann nicht sonderlich thematisiert oder adressiert und können das Personal belasten. Vielfach ist der managerielle Appell zur Entwicklung von (mehr) Resilienz für die Beschäftigten schlicht eine weitere Arbeitsanforderung, die zu ihrer Überforderung beiträgt. Allem Anschein nach werden die bestehenden Verhältnisse von den meisten als schicksalshaft akzeptiert. Das, was als Resilienzreservoir verfügbar ist, erweist sich als mehr oder weniger partikularisiert: Gearbeitet wird an der eigenen individuellen Widerstandskraft bzw. an der schwierigen Balance zwischen Belastungsvermeidung und Arbeitsmotivation. Misslingt dies, so können lähmende Gefühle oder affektgetriebene Gemütszustände Abwärtsspiralen antreiben, die am Ende zum Austritt aus der Organisation oder gar dem Berufsfeld führen.

Jenseits der in der kritischen Sozialforschung betonten Problematik eines auf Selbstausbeutung hinauslaufenden Resilienzmanagements weisen

unsere Befunde also darauf hin, dass faktische oder explizite Maßnahmen der Resilienzförderung auf Organisationsebene daran scheitern können, dass sie die Widerstandskraft von Belegschaften gleichzeitig *mindern*. Die Tücken vieler solcher Maßnahmen liegen einerseits darin, dass letztere in bestimmten Dimensionen oder bei bestimmten Adressat:innen entlastend wirken, in anderen Dimensionen oder bei anderen Mitarbeitenden jedoch die Anspannung hoch halten bzw. erhöhen und obendrein Nutzer:innen im Zuge einer Resilienzsteigerung bei den Beschäftigten benachteiligen. Dies wiederum kann Gefühlszustände bei berufsethisch bzw. empathisch engagierten Beschäftigten negativ affizieren. Bestimmte Versuche der Resilienzbildung adressieren zwar spezifische Emotionen (Teamgeist; den Reiz von Erfolgserlebnissen), aber sie vernachlässigen dann andere ›Wohlfühldimensionen‹ in der Einrichtung: das Betriebsklima, das Vertrauensverhältnis zwischen Organisationseinheiten bzw. mittlerem Management und operativem Personal, oder auch Einschätzungen zu der Frage, ob man bestehenden Anforderungen gerecht werden kann. Angesichts der schwierigen Balancen einer unter Dauerdruck stehenden Interaktionsarbeit ›am Menschen‹ muss auf dem ›street level‹ Resilienz ständig neu und situativ hergestellt werden, aber häufig herrscht der Eindruck vor, dass dies nicht nachhaltig und ganzheitlich gelingen kann. Kurzum: Im zeitgenössischen Sozialwesen droht die viel beschworene Agenda der Resilienzförderung angesichts der bestehenden institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen sowie der Emotionsregimes, die durch solche Bedingungen befördert werden, schlicht ins Leere zu laufen oder gar kontraintendierte Effekte zu zeitigen.

## 4.2 Solidaritätsdruck und Solidarisierungsblockaden

Solidarität ist sowohl mit Blick auf die Arbeitswelt als auch auf die Verhältnisse im Wohlfahrtsstaat ein altes Thema (vgl. Weigand 1979; Bode 1997; Bayertz 1998), aber es wird immer wieder neu unter aktuell gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen aufgegriffen. So beobachten sozialwissenschaftliche Zeitdiagnosen seit Jahrzehnten Tendenzen gesellschaftlicher *Entsolidarisierung* auf verschiedenen Ebenen (vgl. Kaufmann 1997) aufgrund (sozial-)struktureller, ökonomischer, (sozial-)politischer wie kultureller Dynamiken, nicht zuletzt im Kontext eines wachsenden Individualismus und neoliberaler Reformpolitiken, mit problematischen Folgen auch im Hinblick auf zunehmenden Rechtspopulismus und -extremismus (für viele: Anhut/Heitmeyer 2014; Kröll

2013; Billmann/Held 2013). Als eine wesentliche Facette dieser Trends gilt die seit längerem in vielen ›entwickelten‹ Ländern beobachtete abnehmende *kollektive* Solidarisierung in gewerkschaftlichen Handlungszusammenhängen, wobei dies wohl nicht primär veränderten subjektiven Wertvorstellungen und Einstellungen – im Sinne der Entsolidarisierungsthese – sondern im Wesentlichen strukturellen Faktoren zuzuschreiben ist (Schnabel 2016).

Diese generellen Trends sollen hier nicht grundsätzlich diskutiert werden, aber sie bilden einen wesentlichen Hintergrund für unsere Studie, welche nach *subjektiven Solidaritätskonstrukten* fragt, also den Vorstellungen von Verbundenheiten und geteilten Ansprüchen mit anderen Menschen, und dies im Bereich sozialer Dienstleistungen. Dabei erscheint das Solidaritätsthema für die wohlfahrtsstaatliche Infrastruktur sozialer Daseinsvorsorge in zweifacher Hinsicht bedeutsam: Zum einen ist diese Infrastruktur als gesellschaftlich organisierte Solidarität zu verstehen (vgl. Bode 2013); sie reflektiert in vermittelter Form Vorstellungen von wechselseitiger Verbundenheit unter den Gesellschaftsmitgliedern, wobei diese Vorstellungen auch in Aufträge an Dienstleistungsorganisationen (z.B. zu ›bedarfsgerechter Pflege‹) münden. Zum anderen hat sich die – noch immer dominant von Frauen – erbrachte ›Care-Arbeit‹ zwar längst von der historisch-kulturellen Zuschreibung als vorberuflicher ›Dienst am Nächsten‹ befreit und zunehmend (teil-)professionalisiert, wobei das Entgeltniveau und v.a. die konkreten Arbeitsbedingungen dem nur recht bedingt Rechnung tragen. Allerdings waren – auf Seiten der ›Wohlfahrtsproduzent:innen‹ im Sozial- und Gesundheitswesen – *kollektive* Formen von Solidarität in Gestalt von Arbeitskämpfen bis etwa Ende der ersten 2000er Dekade kaum vorstellbar. Dies hat sich seither zumindest punktuell und in Teilsektoren – wie der stationären Krankenpflege oder der organisierten frühkindlichen Erziehung und Bildung – geändert, wie jüngere Analysen zeigen (vgl. Heinz 2021; Becker/Binner/Décieux 2020; Artus et al. 2017; Rakowitz/Schoppengerd 2017). Diese und auch einige frühere Studien aus Feldern der Interaktionsarbeit mit Nutzer:innen sind durchaus instruktiv für die Diskussion unserer Befunde zu Solidaritätskonstrukten im Pflege- und Weiterbildungssektor.

Als Ursache des Mangels an kollektiver Solidarisierung (im o.g. Sinne) trotz verbreitet schlechter Arbeitsbedingungen gilt in diesen Feldern v.a. ein unterentwickeltes Kollektivbewusstsein auf Seiten der Beschäftigten, da sich letztere in diesem frauendominierten Tätigkeitsbereich, in Entsprechung zum Geschlechterstereotyp ›weiblicher‹ Empathie und Fürsorglichkeit, stärker mit den Nutzer:innen und ihrer leiblich-seelischen Bedürftigkeit identifizierten

als mit ihrer eigenen Berufsgruppe. Dies münde in eine ethisch-moralische »Zuneigungsgefangenschaft« (Hipp/Kelle 2016; Folbre 2001), die das Eintreten für eigene Interessen – also den Kampf für bessere Bezahlung oder auch die betriebliche Einhaltung von Ruhezeiten – aus Rücksicht auf die dann un(ter)versorgt bleibenden Nutzer:innen verhindere. Die damit verknüpfte subjektiv-emotionale Haltung dient geläufig als Erklärung für den im Bereich der Sozialdienstleistungen vielfach beobachteten Aufopferungsmodus, der als individualisierte und damit entpolitisierte Coping-Strategie gegenüber schwierigen Bedingungen fungiert – im Gegensatz zu einer kollektiven Solidarisierung mit dem Zielhorizont, diese zu verbessern.[1]

Auch wenn sich in unserem Material verbreitet Belege für eine primäre Verbundenheit der Interaktionsarbeitenden mit der Nutzer:innenschaft finden, so stellt sich die empirische Gemengelage in punkto Solidarität(-en) doch als erheblich vielschichtiger dar. Die eingehendere Analyse dieser komplexen Dynamiken um (emotional unterfütterte) subjektive Solidaritätskonstrukte ist für ein besseres Verständnis der insgesamt (trotz der o.g. neueren Entwicklungen in Teilsektoren) noch immer schwach ausgebildeten Formen kollektiver Solidarisierung unabdingbar. Zunächst wenden wir uns der makro-gesellschaftlichen Ebene zu und diskutieren unsere Befunde quasi komparativ zu einem der Sektoren, in dem sich in jüngster Zeit Ansätze kollektiver Solidarisierung beobachten lassen. Es folgt dann der Blick auf die Mesoebene des Branchenzusammenhalts in der Altenpflege sowie der öffentlich geförderten Weiterbildung und schließlich auf die betriebliche Ebene im Kontext anderer Studien.

Alle befragten Akteur:innen, sowohl in Branchenverbänden als auch in den Organisationsfallstudien, beklagen ein *Solidaritätsdefizit* seitens der Gesellschaft mit ihrem Tätigkeitsfeld. Der gesellschaftlich erteilte ›Solidarauftrag‹ an die Träger sozialer Dienstleistungen ist aus ihrer Sicht in der Praxis ungenügend mit Ressourcen unterfüttert (keine bedarfsgerechte Refinanzierung der Leistungen und Personalausstattung); zudem besteht der Eindruck, dass Kostenträger, Medien und auch die Gesellschaft als Ganze den beiden von uns

1 Andere, in den Strukturen der Sozial- und Gesundheitsbranchen zu findende Erklärungen für die mangelnde Organisierung von Arbeitnehmer:inneninteressen (vgl. Schildmann/Voss 2018; Schroeder 2018) sollen an dieser Stelle trotz ihrer Stichhaltigkeit nicht diskutiert werden, da es uns hier um die subjektiven Dimensionen geht, die zu den Strukturbesonderheiten zumindest indirekt beitragen dürften (siehe auch Kap. 5.).

untersuchten Sektoren mit stetem Misstrauen begegnen. Dieses manifestiert sich u.a. in einer engmaschigen, aber lediglich formalzielorientierten Output-Kontrolle nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Kennziffern. Die Einrichtungen stehen zwar unter dem Druck, den gesellschaftlichen Solidarauftrag einer sachzielgerechten Versorgung zu erfüllen, doch wird dies in den Augen der meisten Befragten durch die institutionellen Rahmenbedingungen massiv erschwert. Vielmehr sehen sich die Beteiligten mit einem schlechten öffentlichen Image konfrontiert, was zu Ungerechtigkeitsgefühlen, Frustration und Ärger führt – auch weil man zugleich erlebt, wie die bestehenden Arbeitsbedingungen Nachwuchsmangel und Personalfluktuation provozieren. Aufzufinden sind zudem ausgrenzende Haltungen gegenüber Ansprüchen anderer um (wohlfahrts-)staatliche Ressourcen (scheinbar) konkurrierende Gruppen oder Anliegen, was ähnliche Befunde durchaus bestätigt (vgl. Billmann/Held 2013; Detje et al. 2011).

Diese Phänomene machen deutlich, dass die Altenpflege wie auch die öWB im Vergleich zu anderen Bereichen der Interaktionsarbeit wie der frühkindlichen Erziehung und Bildung oder der stationären Krankenpflege, ›schlechter dasteht‹. Vor allem das erstgenannte Feld erfährt seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren eine gesellschaftliche Aufwertung in öffentlichen Diskursen und seitens der Sozialpolitik, angesichts einer ›sozialinvestiven‹ Ausrichtung auf Humankapitalbildung und einer (auch) ökonomisch erwünschten Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Müttern. Auch wenn im Kita-Bereich mitnichten von einer durchgreifenden Professionalisierung die Rede sein kann (Konfliktfelder sind hier v.a. Gruppengrößen, Personalbemessung, Bezahlung, betriebliche Aufstiege, einheitliche Ausbildungsstandards), so trug der hier beobachtbare (noch nicht abgeschlossene) Imagewandel – weg von anspruchsloser ›Kinderbetreuung‹ durch vermeintliche ›Basteltanten‹ hin zu anspruchsvolleren, sozial-inklusiven pädagogischen Bildungsleistungen – ohne Zweifel zu einem gestiegenen kollektiven Selbstbewusstsein der Berufsgruppe der Erzieher:innen bei, das sich schließlich auch in zumindest teilweise erfolgreichen Arbeitskämpfen niedergeschlagen hat (vgl. Heinz 2021; Kerber-Clasen 2017; Rakowitz/Schoppengerd 2017). Die stationäre Krankenhauspflege wiederum ist in ökonomisch bedeutsame, weitgehend großbetriebliche Unternehmen eingebunden und erbringt öffentlich gut sichtbare, qualifizierte Dienstleistungen für die (Gesamt-)Bevölkerung. Ihr Professionalisierungsgrad ist weiter fortgeschritten als in den von uns untersuchten Sektoren, obwohl auch hier noch deutlich ›Luft nach oben‹ ist (nicht zuletzt aus Gendersicht, vgl. Betzelt/Bothfeld 2021 sowie im internationalen Vergleich, vgl. Lehmann/

Behrens 2016). Das Berufsprestige der Krankenpflege ist relativ hoch, und auch die Bezahlung examinierter Krankenpflegekräfte fällt inzwischen höher aus als in der Altenpflege, teils sogar im Vergleich zu akademisch qualifizierten (Sozial-)Pädagog:innen in der öWB (vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022), was zu einem gewissen Selbstbewusstsein beitragen mag. In den großbetrieblichen Strukturen des Krankenhauswesens ist kollektive Solidarisierung zudem leichter möglich als in den von uns untersuchten, überwiegend (mit Ausnahme der stationären Altenpflege) eher kleinbetrieblichen Strukturen. Und soweit sich Krankenhäuser in öffentlicher/kommunaler Trägerschaft befinden, sind gewerkschaftliche und betriebsrätliche Interessenvertretungen stärker vorhanden und sichtbarer als in den von uns fokussierten Sektoren.

Eine solche analog zum Kita-Bereich oder zur Krankenpflege stattfindende Aufwertung fehlt der Altenpflege und mehr noch der öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildung. Ersterer wird in ›Sonntagsreden‹ zwar rhetorisch Anerkennung gezollt (z.B. Klatschen für die Pflege während der Coronakrise), diese setzt sich, auch in den Augen der Beschäftigten, jedoch kaum in Änderungen bei den Arbeitsbedingungen um, etwa einer besseren (Personal-)Ausstattung. Die Weiterbildung sieht sich noch stärker unterhalb des Radars der öffentlichen Aufmerksamkeit bzw. tritt nur dann in die Medienöffentlichkeit, wenn (vermeintliche oder tatsächliche) Fehlleistungen einzelner Träger oder Bildungsmaßnahmen, stellvertretend für die gesamte Branche, skandalisiert werden. Zwar wird – angesichts komplexer Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft – in öffentlichen Diskursen häufig vom notwendigen ›lebenslangen Lernen‹ gesprochen, doch bleibt dies bislang weitgehend folgenlos für die – angesichts hohen ökonomischen Wettbewerbsdrucks – stark prekarisierte Branche. Jedenfalls erleben die Beschäftigten, dass die sie permanent strapazierenden Reglements – v.a. die Preiskonkurrenz sowie Steuerungsansätze nach Prinzipien des »*New Public Management*« (NPM) – von kaum jemandem in Frage gestellt werden, auch nicht in der Branche selbst.

Angesichts dieser Ausgangslage nimmt es nicht Wunder, dass auch in der Selbstwahrnehmung der Einrichtungen und ihres Personals beide Sektoren als ›schwache‹ bzw. innerlich zerrissene *Branchen* gelten. Der institutionalisierte Wettbewerb produziert Konkurrenz unter den Trägern und Einrichtungen, was dafür sorgt, dass sich die allgemein geteilten Zustandsbeschreibungen kaum in kollektive Strategien »transformativer Solidarität« (im Sinne von Lessenich/Reder/Süß 2020, S. 325) umwandeln lassen. Aufgrund der Diversität und Fragmentierung der Trägerlandschaft (privatwirtschaftliche, öffentliche/kommunale, freigemeinnützige Träger; unterschiedliche Betriebsgrößen

und Ausrichtung) fehlt es an einer ›schlagkräftigen‹ Interessenvertretung und Aktionseinheit, die genügend Legitimität genießt, um jeweils die ganze Branche nach außen vertreten zu können. Es bestehen zwar durchaus aktive Trägerverbünde, doch die Diversität der Mitgliedschaft behindert ein einheitliches (verbandspolitisches) Vorgehen, das zu einer stärkeren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beitragen könnte (siehe unsere Befunde aus den Expert:innengesprächen in Kap. 3.5 und in Albert/Betzelt/Parschick 2022).

Der Wettbewerb um Preis und Qualität führt zudem zu Misstrauen unter den Leistungsanbietern (auch wenn diese womöglich im selben Verband organisiert sind), vielmehr gibt es Mutmaßungen über mangelnde Fairness einzelner Konkurrenten, was jegliche Branchensolidarität untergräbt. Im Ergebnis bestehen also auch auf der Mesoebene *Solidaritätsbarrieren und -defizite*. Zwar gibt es punktuelle Kooperationen (im Feld der öWB: Bietergemeinschaften für öffentlich ausgeschriebene Bildungsmaßnahmen), sie haben jedoch offenbar nur instrumentellen Charakter. Grundsätzlich fühlt man sich der eigenen Branche (und dem Sozialsektor insgesamt) gemeinschaftlich verbunden, was die Beteiligten mit ›Produzent:innenstolz‹ auf als sinnvoll empfundene sozialen Dienstleistungen erfüllt. Doch diese Verbundenheit kompensiert offensichtlich nicht jenes Solidaritätsdefizit, das sie auf Seiten der Gesellschaft und innerhalb ihres Sektors wahrnehmen. Diese (emotionale und faktische) Diskrepanz führt letztlich in eine resignative, abwehrende Haltung – gegen die Malaise der Branche(n) scheint ›kein Kraut gewachsen‹, von ›der Politik‹ oder vorhandenen kollektiven Akteuren wie Gewerkschaften oder Berufsverbänden verspricht man sich keine Unterstützung – oder man nimmt diese kaum wahr (siehe auch Kap. 5.).

Diese resignativ-fatalistischen Haltungen sind nicht zuletzt mit den *innerbetrieblichen* spannungsreichen Dynamiken verwoben, die die Organisationen und ihr Personal vollauf zu absorbieren scheinen, sowie nicht selten (auch in dieser Hinsicht) für Zustände dauerhafter Zerrissenheit sorgen. Zu beobachten ist zunächst ein mehrfacher *Solidaritätsdruck* in den Belegschaften: Dies gilt zunächst in Hinblick auf die Nutzer:innenorientierung, die angesichts des gesellschaftlichen Leistungsauftrags zur Solidaritäts*pflicht* wird – das Personal ist gehalten, die (legitimen) Bedarfe der als vulnerabel geltenden Nutzer:innen soweit möglich zu befriedigen und sich insofern deren Bedürfnisse zu eigen zu machen – hier sind ›Herz und Hirn‹, also *Commitment* gefragt. Allerdings werden seitens des Managements Gegenimpulse gesetzt, um die institutionellen Vorgaben (Zeit-/Personalrestriktionen; formale Pflichten) nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Kriterien zu erfüllen – und dies

beschränkt die Verbundenheit mit der Klientel. Die sich aus diesen gegenläufigen Anforderungen ergebenden Spannungen müssen im Team stets neu ausbalanciert werden, um eine bestmögliche Leistungserbringung zu gewährleisten, welche motivational auch den eigenen berufsethischen Vorstellungen zumindest nahekommt. Daraus ergibt sich ein weiterer Solidaritätsdruck, nämlich auf die Kolleg:innen im Team: Nur wenn alle zusammenhalten und sich gegenseitig verlässlich im Arbeitsalltag unterstützen, scheint eine in Grenzen nutzer:innenorientierte Leistungserbringung möglich – so lautet jedenfalls das Credo eines ideal(isiert)en *Team-Spirits*, das jedoch leicht zur Überforderung werden kann. Aufgrund der institutionellen Bedingungen – (zu) knappe Personalschlüssel v.a. in der Pflege, volatile und knappe materielle Ausstattungen in der öWB, stark formalisierte Output-Vorgaben in beiden Branchen – wird hier eine Einsatzbereitschaft gefordert, die unabhängig von arbeitsvertraglichen Normen die Verfügbarkeit in dienstfreien Zeiten oder gar bei Arbeitsunfähigkeit und notfalls unbezahlte Mehrarbeit impliziert. Solche Zumutungen lassen sich nicht einfach top-down managerial durchsetzen; vielmehr wirkt hier die Norm *»disziplinierender Kollegialität«* (Behruzi 2018; Herv. v. Autor:innen). Das auch in den von uns beforschten Organisationen immer wieder ›angerufene‹ Team wird zur »Schicksalsgemeinschaft« (ebd., S. 474), welche schwierige Situationen unter widrigen Bedingungen bewältigen muss, was den oben genannten typischen Aufopferungsmodus im Sozialwesen befeuert. Hier geht es nicht nur darum, aus ethisch-moralischer (Selbst-)Verpflichtung, kein »Kollegenschwein« (Frau Latz, SP) zu sein, sondern (auch) um *Reziprozitätsnormen* – jede:r ist angesichts der angespannten Personalsituation selbst darauf angewiesen, dass in Notsituationen Kolleg:innen einspringen, auch wenn sie frei haben, gerade in der Pause oder gar krank sind. Besonders augenfällig ist dies in der Pflege, wo die Personaldecke derart dünn ist, dass im Falle der ›Selbstsorge‹ von Kolleg:innen (die auf einer Pause oder auf Dienstfreiheit bestehen und entsprechende individuelle Coping-Strategien entwickeln, kritisch dazu: Rau 2020) die basale Grundversorgung der Nutzer:innen (z.B. Wundpflege) möglicherweise nicht mehr sichergestellt werden kann und es potenziell um Leben und Tod von Nutzer:innen geht (vgl. auch Nowak 2017; Hürtgen 2013).

Sich diesem Solidaritätsdruck seitens der Kolleg:innen (wie auch der Nutzer:innen) zu entziehen, ist aus Sicht der Beschäftigten vielfach nicht mit dem eigenen Gewissen vereinbar und obendrein angstbesetzt, wähnt man sich doch in solchen kritischen Situationen gar »mit einem Bein im Knast« (Frau Diehla, Jube) oder muss zumindest negative Konsequenzen fürchten. Viele

fühlen sich (auch) diesbezüglich zerrissen. Leistungserfüllung auch über das formal vorgeschriebene Maß hinaus wird damit zur *sozialen Verpflichtung*, die das ganze Team eingeht (vgl. Hürtgen 2013, S. 259). Ein solcher Solidaritätsdruck führt allerdings fast unweigerlich zur *»gegenseitigen Selbstausbeutung«*, wie es eine Gewerkschaftssekretärin in der Studie von Behruzi (2018, S. 486) paradox, aber treffend formuliert. Wer sich dieser Leistungsnorm dennoch (situativ) entzieht und z.B. in eine Rauchpause verschwindet, sieht sich – wie unsere Befunde plausibilisieren – schnell Teamkonflikten ausgesetzt und gilt als unkollegial, weil man Kolleg:innen hängen lässt und Nutzer:innen unnötigen (Gesundheits- oder, in der öWB, Existenz-)Risiken aussetzt. Eine solche ›Solidaritätsverweigerung‹ mit Kolleg:innen, dem Betrieb und den Nutzer:innen kann zu harten Sanktionen seitens des Managements führen. Unterhalb dieser Schwelle dürften informelle Sanktionen – z.B. ein ausgrenzend wirkendes Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten – Teil des Emotionsregimes sein und dazu beitragen, dass Belegschaften auseinanderdividiert werden. So verweist unser Material auf negative Emotionen wie Ärger, sogar Wut, und Frustration auf Seiten von Befragten, die sich bereits häufiger von (bestimmten) Kolleg:innen im Stich gelassen fühlten. Dass solche kollektiven Emotionen – hier: in Teilen der Belegschaft – in *exkludierende Solidaritäten* und damit Ausgrenzung gegenüber ›Abweichler:innen‹ führen können, ist ein bekanntes Phänomen (vgl. Ismer/Beyer/von Scheve 2015, S. 92). Für Dynamiken gegenseitiger Schuldzuweisungen im Team bzw. zwischen Teilen der Organisation finden sich zahlreiche Indizien in unseren Interviews. Insofern führt der dargestellte Solidaritätsdruck paradoxerweise und kontraintendiert (potenziell) zu *Spaltungstendenzen* innerhalb von Belegschaften. Man verkämpft sich intern, auch entlang weiterer Trennlinien wie Funktionsbereich oder beruflicher Rolle, und versucht trotz widriger Bedingungen dem (äußeren und inneren) Auftrag irgendwie gerecht zu werden. Der so strapazierte innere Teamzusammenhalt kann auf Dauer fragil werden, zumal er sich angesichts häufig flexibilisierter Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, Befristungen, Honorarbeschäftigung) ohnehin als geschwächt erweist. In der Alltagspraxis wird die Verbundenheit durch die Bedingungen behindert und Einzelkämpfer:innentum scheint oft eher die Regel als die Ausnahme. All diese Dynamiken sind unterfüttert durch negative Emotionen wie Angst, Ärger, Frust, Neid und Missgunst und fördern tendenziell *Entsolidarisierung*, was in Widerspruch zum vielfach beschworenen und emotional positiv besetzten, doch offenbar nur bedingt realisierten oder realisierbaren betrieblichen Zusammenhalt steht. Dem Management kommt in diesen (Konflikt-)Dynamiken eine ambivalente

Doppelrolle zwischen ›einnehmender‹ und disziplinierender Führung zu, wie sie bereits weiter oben (siehe Kap. 3.3.1, 3.6) dargestellt wurde.

Denkbar sind sicherlich Solidaritätspotenziale, die sich angesichts institutionell erschwerter Bedingungen aus einem mentalen Schulterschluss der berufsethisch motivierten (Qualitäts-)Ansprüche von Beschäftigten mit den Anliegen von Nutzer:innen ergeben und sich zur Abwehr managerialer Zielvorgaben verklammern könnten (vgl. Flecker/Schultheiß/Vogel 2014, für Beschäftigte in öffentlichen Diensten). Unser Material deckt diese Erwartung nur insofern, als individualisierte Solidarisierungen mit Nutzer:innen zwar tatsächlich beobachtbar waren. Es finden sich auch eigensinnige Praktiken, die entgegen managerialer (und institutioneller) Vorgaben an der Nutzer:innenorientierung festhalten. Doch umgesetzt werden diese nach unserer Beobachtung eher zu eigenen Lasten, z.B. in Form (unbezahlter) Mehrarbeit. Insofern lassen sich solche Praktiken nicht als »widerständige« Solidaritäten (Behruzi 2018) verstehen, die eine kollektive Zielsetzung zur Veränderung der widrigen Bedingungen, z.B. durch Arbeitskämpfe verfolgen. Unter dem Druck der (organisationalen) Verhältnisse finden zudem aus Selbstschutzgründen auch bewusste Grenzziehungen zu den teils überbordend wahrgenommenen Wünschen von Nutzer:innen statt, mithin kommt es jedenfalls partiell auch zu ›*disengagement*‹ und ›Abstumpfung‹ gegenüber Klient:innenbelangen, wie Befragte selbstkritisch bekunden.

Letztlich ist zu resümieren, dass die Bedingungen auf gesellschaftlicher, Branchen- und Betriebsebene einerseits zwar vielgestaltige *Solidaritätsnormen* und -erwartungen evozieren, die allerdings inkonsistent ausfallen, schwerlich einzulösen sind und insofern eine strukturelle Überforderung darstellen. Andererseits bestehen Solidaritätsdefizite auf all diesen Ebenen, seitens der Gesellschaft und des Wohlfahrtsstaats, in Gestalt eines (mangelnden) Branchenzusammenhalts oder im Kontext gespaltener Belegschaften, die in *Solidarisierungsblockaden* resultieren. Diese Dynamiken sind emotional unterfüttert und durch Emotionsregimes ›reguliert‹, wobei das Management ob seiner Doppelrolle zwischen Geschäftsführung und hybrider Personalführung eine ambivalente Position einnimmt. Inkonsistente Impulse gegenüber den Belegschaften aus allen Richtungen sind das Resultat und tragen zu Verunsicherung und Frustration bei. Die an sich hohe intrinsische Motivation und empathische Verbundenheit des Personals mit ›der Sache‹ droht dabei zwischen den ›Mahlsteinen‹ einer institutionell angetriebenen betrieblichen Dauerrationalisierung zerrieben zu werden.

## 4.3 Tendenzen der Entfremdung und enggeführte *Commitments*

Die Beschäftigung mit Entfremdung ist ein *Evergreen* der Arbeitsforschung und allgemeiner der sozialtheoretischen Auseinandersetzung mit den Ordnungsstrukturen moderner westlicher Gesellschaften (im Überblick: Henning 2015; May 2022). Dabei geht es – knapp gefasst – meist um die Beziehung zwischen sinnhaften Erfahrungen im Arbeits- bzw. Lebensalltag der Menschen und dem, was modernen Subjekten als ›Sinnerwartung‹ unterstellt werden kann, z.B. erfüllende Tätigkeiten oder identitätsstiftende Lebensläufe. Neuere gesellschaftstheoretische Beiträge (z.B. Rosa 2021) widmen sich dieser Beziehung unter dem Eindruck von fortbestehenden und neuen sozialen Verwerfungen, hier z.B. mit Blick auf den Umstand, dass die Wettbewerbsgesellschaften des 21. Jahrhunderts verstärkt dazu tendieren, Erreichtes zu entwerten bzw. Geleistetes gering zu schätzen, was u.a. dazu führt, dass spätmoderne Individuen vermehrt vor dem Problem stehen, eine konsistente und selbstbewusste Identität zu entwickeln bzw. zu bewahren. Damit verwoben, aber direkter auf den Gegenstand menschlicher Arbeit gemünzt, ist die klassische (Marx'sche) These von entfremdeter Tätigkeit in Arbeitskontexten, die von gegenstandsfremden Rationalitäten dominiert werden (gewinnorientierte Warenproduktion, aber auch formal-bürokratische Normerfüllung). Jüngere gesellschaftliche Entwicklungen erweitern entsprechende Erfahrungen im Zuge der Verflüssigung eingeübter Lebensmodelle, etwa wegen häufigerer Orts- und Berufswechsel oder aber wachsender Schwierigkeiten, ein stabiles Privatleben zu organisieren. Kurzum: In westlichen Gegenwartsgesellschaften steht der Begriff der Entfremdung generell für entgrenzte Lebensführung, die Erfahrung einer nicht-ausfüllenden oder entwerteten Berufsarbeit sowie – damit zusammenhängend – den Raubbau an Sinnressourcen mit nachfolgendem Identitätsverlust.

Entsprechende Entfremdungserfahrungen wurden zuletzt auch mit veränderten Einstellungen zu bestimmten *Institutionen des Gemeinwesens* in Verbindung gebracht, insbesondere unter Bezugnahme auf das Aufkommen rechtspopulistischer Bewegungen (siehe etwa Iversen/Soskice 2019). Beobachtet wird hier u.a. eine Entfremdung von jenen Institutionen, die im zeitgenössischen Wohlfahrtskapitalismus die Kontrolle von Unsicherheiten erleichtern (sollen), aber den o.g. Destabilisierungs- und Verflüssigungstendenzen wenig entgegensetzen – so dass in Teilen der Bevölkerung der Eindruck entsteht, dass die politischen Verhältnisse einer Gesellschaft sich vermehrt ihrer bewussten Gestaltung entziehen (siehe dazu auch Sörensen

2016, S. 414–422). Diese Dynamik scheint in vielerlei Hinsicht emotional unterlegt: Die Erosion des Vertrauens in übergeordnete Ordnungsinstanzen, die Unsicherheiten bzw. soziale Bedrohungen einhegen sollen bzw. *könnten*, wird schnell zur Quelle von Angstgefühlen und Affekten, welche bekanntlich u.a. dann auftreten, wenn Menschen unter Handlungsdruck stehen, aber einen Kontrollverlust wahrnehmen (vgl. Betzelt/Bode 2017, S. 197ff.).

Entfremdungstendenzen sind zuletzt auch mit explizitem Bezug auf Kontexte der *Interaktionsarbeit* thematisiert worden (siehe z.B. Schaarschuch 2019). Auch das Feld der Altenpflege dient dabei häufig als Anschauungsbeispiel: So beobachten Höhmann, Lauxen und Schwarz (2018, S. 357), dass sich dort mit der »Übernahme betriebswirtschaftlicher Logiken […] fachlich entfremdende und […] verengte Handlungsroutinen« (ebd.) herausbilden. Generell wird für den Bereich der Interaktionsarbeit diskutiert, inwieweit die den dort Beschäftigen abverlangte (oberflächliche) Konformität mit erwarteten emotionalen Ausdrucksweisen Entfremdungsprozessen Vorschub leistet, v.a. wenn dies mit einer erzwungenen Sublimierung ›tatsächlicher‹ persönlicher Empfindungen einhergeht (vgl. Böhle 2011, S. 458; Böhle/Weihrich 2020): Zumindest droht die bloße Inszenierung von Gefühlen und die Distanzierung von eigenen emotionalen Befindlichkeiten das auf empathische Beziehungsgestaltung abstellende Selbstkonzept von Sozialberufen zu unterlaufen, ähnlich wie dies in anderen Berufsfeldern mit Kund:innenkontakt beobachtet wurde (vgl. Weber/Rieder 2004; klassisch: Hochschild 2006). Viel spricht zudem dafür, dass die emotionale Konfrontation mit unerfüllten Versorgungsbedarfen das Vertrauen in die Funktionalität des Systems der Daseinsvorsorge als solchem schwächt, v.a. dann, wenn der Eindruck besteht, jedes Eingreifen im Sinne dieser Bedarfe sei zum Scheitern verurteilt (vgl. Nowak 2017, S. 196). Hier werden die vorstehenden Überlegungen zu den institutionellen Grundlagen von Entfremdung für den Bereich der Interaktionsarbeit konkret fassbar.

Im Lichte der Befunde zu den von uns betrachteten Branchen erscheint es tatsächlich plausibel, dass Entfremdungstendenzen hier weit verbreitet sind. Bezieht man Phänomene der Entfremdung auf institutionalisierte Reglements, geht es dabei im Wesentlichen um das Verhältnis zwischen dem ›offiziellen‹ Anspruch dieser Reglements und dem, was Organisationen und ihr Personal als Realität wahrnehmen. Im Kern dreht sich Entfremdung dann um die Differenz zwischen dem, was institutionell verbrieft ist im Hinblick auf zu befriedigende Bedarfe und dem, *was* tatsächlich geleistet werden kann und *wie* effektiv auf Bedarfe reagiert wird. Davon abgeleitet sind dann die Wünsche an jene Instanzen, die diese Reglements ausgestalten. Diesbezüglich legt

unsere Studie nahe, dass Beschäftigte wie Manager:innen in den betrachteten Sektoren von diesen Instanzen kaum mehr ›Gutes‹ erwarten bzw. sie sogar als Erschwernis begreifen bei ihrem Versuch, ›offiziellen‹ Ansprüchen so weit wie möglich Genüge zu tun. Politiken von Kostenträgern oder Operationen von Prüfinstanzen erscheinen zumindest *im Praxisvollzug* häufig als Hindernisse – auch wenn öffentliche Kontrollen und Regeln *im Prinzip* als legitim erachtet werden. Emotional ist das Verhältnis zu diesen Instanzen oft belastet: Man reagiert zynisch oder fatalistisch auf sie, oder bemüht sich, die von ihnen ausgehenden Restriktionen bzw. Eingriffe nicht an sich ›heranzulassen‹.

Bei vielen scheint die Hoffnung, das mit dem ›offiziellen‹ Anspruch verbundene Versprechen bedarfsgerechter Daseinsvorsorge *regulatorisch* (also durch veränderte sozialpolitische Vorgaben) einzulösen, weitgehend erloschen. Die Diskrepanz zwischen ›Perfektionsdruck‹ und realen Handlungsmöglichkeiten führt in eine emotionale Anspannung, die eine Entfremdung von die Berufspraxis regulierenden Institutionen systematisch befördert. Ähnliches geschieht mit ›institutionalisierten‹ *Berufsnormen*, auch bezogen auf die Adressat:innen der zu erbringenden Leistungen, denn die im Bildungskanon von Sozialberufen stark gemachten Sollvorgaben (z.B. an ganzheitliche Pflege; an auf individuelle Bedürfnisse angepasste Pädagogik bzw. Didaktik) erweisen sich vielfach als unrealistisch. In Teilen distanzieren sich Beschäftigte oder auch Manager:innen dann innerlich von solchen Vorgaben. Die emotionale Reaktion auf Diskrepanzen fällt nicht selten zynisch oder fatalistisch aus, zumindest herrscht verbreitet die Wahrnehmung vor, die o.g. Normen könnten allenfalls durch pragmatisches ›Durchwursteln‹ fallweise oder episodisch bedient werden. Auch hier wirkt also der ›Mismatch‹ zwischen in Arbeitskontexten vermittelten oder erlebten Gefühlen einerseits und institutionalisierten Erwartungen andererseits entfremdend in Bezug auf den Sinn der geleisteten Arbeit. Die diesbezüglich offenkundige innere Zerrissenheit bei vielen Beteiligten hat mitunter gravierende Konsequenzen. Sie kann auch das Verhältnis von Beschäftigten zum Management bzw. zur Einrichtungsleitung belasten, deren (ko-)disziplinierende, auf die Erfüllung von Formalzielen fixierte Führungspraxis zu den (zumindest im gemeinnützigen Bereich) ›sozialen‹ Organisationsdiskursen und parallel angestrengten soften Managementstrategien nicht so recht passen mag. In diesem Fall droht dann auch die Entfremdung von der eigenen Einrichtung und ihrer Zweckbestimmung.

Was die *Effekte* dieser Konstellation betrifft, so beschränken sie sich zunächst auf den inneren Abschied von ›Glaubenssätzen‹, die das Berufs- und

Branchenethos, die Versprechen des Sozialstaats und auch die Reichweite der eigenen Arbeit betreffen. Die darauf bezogene Ernüchterung mündet nicht selten in ›Rettungsversuche‹, durch die sich das individuelle Engagement mitunter *intensiviert* (vgl. auch Albert et al. 2021) – freilich häufig fokussiert auf den persönlichen Arbeitsbereich oder das eigene Team, während man sich von anderen in der Organisation oder im Berufsfeld distanziert. Referenzpunkt sind dabei auch plakative Unternehmensleitbilder, die man v.a. im mittleren Management nicht selten zu internalisieren scheint (bezogen etwa auf Wirtschaftlichkeit im eigenen ›Beritt‹, formale Compliance mit extern auferlegten Pflichten, gouvernementale Erfolgskriterien etc.). Insofern steigern die bestehenden Emotionsregimes die mentale Bindung an die Einrichtungen und ihre strategische Marschroute.

Auch dann sind damit allerdings *enggeführte Commitments* verbunden: So gilt, bezogen auf gesellschaftliche Erwartungen, im Management nur noch das als strategierelevant, was im System der Daseinsvorsorge refinanziert wird, alles Weitere weist man gleichsam achselzuckend von sich. Im Hinblick auf seitens der eigenen Hierarchie formulierte Anforderungen stellt sich entweder, v.a. bei mittleren Führungskräften, eine – nicht selten affirmative – Akzeptanz vorgefundener Engführungen ein; die eigene Praxis wird proaktiv auf Formalziele ausgerichtet (betriebswirtschaftliche Excellenz ist ein Ziel *an sich*; formal saubere Dokumentationen sind ein Qualitätsausweis *per se* etc.). Oder aber man sondiert bestehende Möglichkeiten, auf dem ›street level‹ selektive Priorisierungen (auch informell) vorzunehmen bzw. sich von weitergehenden Bedarfen zu distanzieren, z.B. indem Nutzer:innen bzw. deren Bezugspersonen als übermäßig fordernd charakterisiert werden. Auch hier werden dann *Commitments* eng geführt. Die allgemein beobachtbaren faktischen Beschränkungen des wohlfahrtsstaatlichen ›Versorgungsversprechens‹ im Pflege- und Weiterbildungssektor übersetzen sich somit relativ bruch- und geräuschlos in den Energiehaushalt der involvierten Organisationen.

Man kann allerdings spekulieren, dass diese Reaktionen bzw. die ihnen zugrundeliegenden emotionalen Dynamiken weitergehende Konsequenzen haben – zumindest bei einem ›Weiter so‹ im Hinblick auf die bestehenden Rahmenbedingungen. Unter diesen Konditionen erleben die Akteur:innen die Definitionsgewalt von Institutionen als in doppelter Weise übermächtig: Letztere fungieren als Quelle hoher Leistungsnormen bzw. -erwartungen (menschenwürdige Pflege; Empowerment von Bildungsfernen bzw. Bildungssuchenden) *und* zugleich als Ursache von Restriktionen, die der Normerfüllung im Weg stehen – was sich vor dem Hintergrund eigener Ambitionen, die häu-

fig in Empathie mit Nutzer:innen wurzeln, als frustrationsträchtig erweist. Die Definitionsgewalt erscheint ferner dort als erdrückend, wo vor dem Hintergrund der genannten Diskrepanz bedrohlich oder verängstigend wirkende, nicht als sachdienlich wahrgenommene Verfahren der Ressourcenverteilung bzw. Leistungskontrolle durchlaufen werden müssen, wobei entsprechende Zwickmühlen häufig durch Managementstrategien weiter angetrieben werden. All dies ist emotional hochexplosiv – man ist vielfach *fundamental* enttäuscht von relevanten Institutionen und den hinter ihnen vermuteten gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen, mitunter auch von Vorgesetzten, die als deren verlängerter Arm wahrgenommen werden.

Bei manchen erzeugen diese Entfremdungstendenzen einen ›Energieabfall‹ in der täglichen Praxis bis hin zum Exit aus dem Arbeitsfeld – entweder in Form eines Berufsausstiegs oder zumindest mittels der (oft illusorischen) Suche nach einem besseren Arbeitgeber. Projektbedingt befristeten Beschäftigungsverhältnissen scheint der Drang zum Neuanfang ohnehin immanent. Die Folge ist permanente Unruhe und eine für zusätzliche Ungewissheit sorgende Fluktuation in den Belegschaften. Zugleich wirkt all dies demotivierend im Hinblick auf kollektives Handeln im Sinne der o.g. ›Glaubenssätze‹ und für eigene Interessen (siehe Kap. 4.2). Mitunter mündet diese Gemengelage auch in auf das interne oder externe Umfeld bezogene Reaktanz bzw. Affekte, die sich gegen bestimmte soziale Gruppen bzw. abgewertete Teile der Bevölkerung richten (junge Menschen und ihre Berufswünsche; Berufsanfänger:innen und Quereinsteiger:innen; fordernde Angehörige oder auch Geflüchtete). In dem Maße, wie solche Reaktionen auch bei Sozialberufen zu beobachten sind, zeigt sich umso mehr, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt bzw. das Vertrauen in Institutionen des Gemeinwesens gegenwärtig einer starken Belastungsprobe ausgesetzt ist. *In extremis* führen innere Zerrissenheit und eingegrenzte *Commitments* in eine Reaktanz, die sich auf Gegenstände außerhalb des Arbeitsfelds ›einschießt‹ und keinerlei Bezug mehr hat zu dessen institutioneller oder organisationaler (Um-)Gestaltung.

Hier droht dann auch wohlfahrtsstaatliche Solidarität *als ganzes* zunehmend enger geführt zu werden, d.h. es besteht die Gefahr, dass die Zustimmung zu sozialpolitischen Programmen für bestimmte Gruppen von Unterstützungsbedürftigen abnimmt. Im Interviewmaterial deutet sich das durchaus an, etwa wenn auf angeblich unmotivierte Jugendliche auf dem Arbeitsmarkt oder Hilfen für Geflüchtete abgestellt wird. Für die Branche und ihre Klientel kann diese Gemengelage langfristig schwerwiegende Konsequenzen haben: Sie nimmt Versuchen institutioneller Umsteuerung den

Wind aus den Segeln und führt in einen schleichenden Substanzverlust auch bei der Versorgungsqualität, zumindest jenseits der durch formale Kennziffern abbildbaren Kernleistungen. Spätestens dann sind die in den Branchen etablierten Emotionsregimes *dysfunktional* aus Sicht all derer, die sich von Sektoren der sozialen Daseinsvorsorge den ›offiziellen‹ Vorgaben wenigstens ungefähr entsprechende Leistungen versprechen.

# 5. Chancen auf Veränderung?

Die bis hierhin präsentierten Befunde zeichnen ein komplexes Bild von Problemlagen in den beiden untersuchten Branchen. Allgemein verweisen unsere Befunde auf latenten ›Sprengstoff‹ innerhalb der betrachteten Organisationen und damit auf Qualitäts- und Leistungsrisiken für verschiedenste ihrer Stakeholder. Teilweise herrscht eklatanter Personalmangel, wichtige Leistungen können nicht erbracht werden, so manche Belegschaft droht auszubluten (zumindest führen erlebte Belastungen zu permanenten Arbeitsausfällen). Das kann für aktuelle bzw. zukünftige Nutzer:innen kaum folgenlos bleiben. Insofern drängt sich allen Betroffenen sowie dem ›interessierten Publikum‹ die Frage auf, ob es Aussichten auf Besserung gibt bzw. geben könnte. Um diesbezügliche Chancen auszuloten, sollte v.a. diskutiert werden, an welchen Stellschrauben diejenigen drehen müssten, die auf die Lage in den Branchen Einfluss nehmen (könnten). Dabei geht es selbstredend um die Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten, aber auch um die Frage, wie bestehende gesellschaftliche Erwartungen an die Leistungen der beiden Branchen nachhaltig befriedigt werden können.

Nun sind Pflege und Weiterbildung im modernen Wohlfahrtsstaat hochgradig politisch regulierte Sektoren, und wie eingangs aufgezeigt, hat dies einschneidende Konsequenzen. So bergen bestehende Regulierungen bzw. Formen institutioneller Steuerung diverse Verunsicherungspotenziale und damit auch ein großes Potenzial für emotionale Belastungen und Verwerfungen. In diesem Zusammenhang geht es nicht alleine um klassische Verteilungspolitik. Vielmehr verweisen unsere Befunde auf einen ›Grundwiderspruch‹ der besonderen Art: Die Gesellschaft erwartet – zumindest mehrheitlich – ein bestimmtes Niveau an Daseinsvorsorge, aber das, was sie auf dem Wege der Sozialpolitik sowie allgemeiner durch die heute etablierten Steuerungsformen bewerkstelligt, unterminiert das Gewollte auf systematische Weise – entweder dadurch, dass notwendig Erachtetes nicht ermöglicht

wird und dies Frustrationen erzeugt, oder dadurch, dass bestehende Regulierungen verunsichern oder gar verängstigend wirken und an emotionalen Kräften zehren. Unabhängig von Gerechtigkeitsfragen (z.B. bezüglich der in den Branchen angebotenen Gratifikationen) erscheint diese Konstellation aus gesamtgesellschaftlicher Sicht durchaus heikel. Irritierende Erfahrungen mit der Pflege und dem System der Weiterbildung stehen nämlich durchaus für allgemeinere Probleme der Gegenwartsgesellschaft: In dem Maße, wie dieser ›Grundwiderspruch‹ mit seinen Implikationen im öffentlichen Raum erfahrbar wird – also die Wahrnehmung besteht, dass Staat und Sozialpolitik als für die Ausgestaltung der Daseinsvorsorge zuständige Instanzen zu versagen scheinen – erhält die seit einiger Zeit diskutierte allgemeine Demokratieverdrossenheit in Teilen der Bevölkerung (vgl. Schäfer/Zürn 2021) (weitere) Nahrung.

Nicht zuletzt insofern besteht akuter Handlungsbedarf für diejenigen, die sowohl den Nöten in den Branchen als auch ihren weiteren Konsequenzen entgegentreten und die Verhältnisse in den beiden Branchen dem gemeinhin für angemessen Erachteten näherbringen wollen. Dabei geht es freilich nicht alleine um Reaktionsmöglichkeiten der Politik. Die Sozialgeschichte westlicher Gesellschaften legt nahe, dass wesentliche Initiativen zur Aus- und Umgestaltung der Arbeitswelt auch aus dieser selbst hervorgehen und das gemeinsame Handeln involvierter Berufsgruppen nicht selten eine wesentliche Bedingung dafür ist, dass ›gutes Arbeiten‹ im Sinne von Produzent:innen *und* Nutzer:innen möglich wird. Insofern geht es hier auch um die Strategien von Gewerkschaften als kollektiven Akteuren, die – zumindest in vielen zeitgenössischen europäischen Gesellschaften – Interessen von Arbeitnehmer:innen vertreten und zugleich die Belange jener im Auge haben, die Leistungen der sozialen Daseinsvorsorge in Anspruch nehmen. Geht es also im o.g. Sinne um Chancen auf Veränderung, sind Ansätze auf beiden Ebenen – Sozial- *und* Arbeitspolitik – zu diskutieren. Entsprechende ›Stellschrauben‹ werden im Folgenden eingehender betrachtet, wobei unsere Überlegungen nur die ›grobe Richtung‹ andeuten können, in die sich die beteiligten Instanzen zwecks Gegensteuern bewegen müssten, damit bestehende Problemlagen bzw. evidente Spannungsfelder in den beiden von uns betrachteten Branchen entschärft werden. Dabei gilt es zu beachten, dass die diskutierten Ansätze in puncto praktischer Realisierbarkeit durchaus voraussetzungsvoll erscheinen, nicht zuletzt in den aktuellen globalen Krisenzeiten.

## 5.1 Stellschrauben der Sozialpolitik

Was sich in unserer Studie bei aller Komplexität der Befunde als übergreifendes Ergebnis sehr deutlich zeigt, ist der dominante Einfluss des Makrokontexts – also der für beide Branchen relevanten institutionellen Rahmenbedingungen, konkret: (sozial-)rechtliche Grundlagen der Steuerung und Finanzierung und die Art ihrer Umsetzung – auf die jeweils vorfindlichen Bedingungen. Unsere Ergebnisse plausibilisieren, dass dieser Kontext das Erreichen der angestrebten Leistungsziele, d.h. die Sicherstellung der Versorgung mit qualitativ adäquaten Pflege- bzw. Weiterbildungsangeboten gemäß vorherrschender Erwartungen *systematisch erschwert*, man könnte sogar sagen: *konterkariert*. Wenn dies unterbunden werden soll, geht es nicht ohne Veränderung bestehender Regulierungen.[1]

Was sich durch alle Problembeschreibungen der von uns Befragten zieht, sind als schmerzlich empfundene und auf der Organisationsebene letztlich unlösbare Zielkonflikte – ungeachtet von Versuchen, sie mit Resilienztraining und ausgeklügelten (hybriden) Managementstrategien oder auch durch Selbstaufopferung und Teamzusammenhalt in den Griff zu bekommen. Ein zentraler Konflikt ist dabei der zwischen berufsethisch motivierter Bedarfsorientierung und auf bestimmte Output-Parameter fokussierte Zielerfüllung; er resultiert maßgeblich aus *Inkonsistenzen der Makrosteuerung*, die sich zwangsläufig auf alle weiteren Ebenen (Management, Team, individuelle Praxis) übertragen.

Um dies zu plausibilisieren und daraus Konsequenzen abzuleiten, sei nochmals an zentrale Aspekte dieser Makrosteuerung erinnert (siehe die Ausführungen zu den unsicherheitsstiftenden Elementen der institutionellen Steuerung im Kap. 3.1). Grundsätzlich gilt im wohlfahrtsstaatlichen Kontext hierzulande: Altenpflege bzw. Weiterbildung soll ethischen, fachlichen und sozialpolitischen Sachzielen verpflichtet und dementsprechend qualitativ hochwertig sein – konkret z.B. als ›aktivierende Pflege‹ zur Erhaltung der

---

1 Damit ist nicht gesagt, dass auf der Ebene organisationaler Steuerung oder auch individueller Initiativen keinerlei Möglichkeiten bestünden, gegebene Drucksituationen abzumildern oder weniger scharf zu Tage treten zu lassen. Allerdings: Unser Impetus weist über die Diskussion solcher Optionen hinaus, weil (auch in anderen Studien) allzu offensichtlich ist, dass Gestaltungsspielräume auf der Organisationsebene insgesamt begrenzt sind und ähnliche Strukturmuster auch international auffällig sind (vgl. etwa Rostgaard et al. 2022, für den Bereich der Pflege).

Selbstständigkeit und Würde alter Menschen (möglichst in häuslicher Umgebung), oder durch (sozial-)pädagogische Berufsbildung und Beratung für sozial benachteiligte Personengruppen zwecks möglichst nachhaltiger Erwerbsintegration und verbesserter gesellschaftlicher Teilhabe. Gleichzeitig wird nun aber die Erbringung und Finanzierung dieser Sozialdienstleistungen seit einiger Zeit nach Maßgabe von Prinzipien vollzogen, die *anderen Logiken* folgen – i.e. dem neoliberalen Wettbewerbsgedanken, dem Kosteneffizienzdenken der orthodoxen Betriebswirtschaft sowie einem NPM-orientierten Verwaltungsverständnis. Im Vordergrund steht hier die Verfolgung von Formalzielen, welche die Erfüllung der o.g. Sachziele behindern bzw. ihnen sogar widersprechen können (vgl. Diefenbach 2009; Reed 2019).

Anders als häufig insinuiert, geht es hier keineswegs nur um Fragen der ›Wirtschaftlichkeit‹ im Sinne eines sparsamen Umgangs mit (öffentlichen oder parafiskalischen) Finanzmitteln, also der Erbringung fixer Leistungen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz. Vielmehr stehen die Leistungen selbst zur Disposition. So kann zwar deren Erstellung, wenn dafür der reale Aufwand schwer kalkulierbar und ›*in actu*‹ mehr Input (z.B. an Arbeitszeit) als vorgesehen erforderlich ist, mittels einer latenten Überbeanspruchung von Arbeitskraft angestrebt werden. Dadurch können jedoch in der Folge die eingesetzten Ressourcen (bzw. Bestände an Humankapital) Schaden nehmen, was wiederum die Leistungserstellung beeinträchtigt (z.B. durch fehlende Zuwendung in pädagogischen oder ›*Care*‹-Settings). Zudem befördern die o.g. Prinzipien Neigungen, im ›Produktionszusammenhang‹ der Interaktionsarbeit Abstriche an der effektiven Leistungserbringung zu machen, solang dies unauffällig bleibt bzw. schwer nachweisbar ist. Prozesse der Rationalisierung und Standardisierung im Sozialwesen unterliegen seit längerer Zeit genau solchen Dynamiken (vgl. Greer/Schulte/Symon 2018; Sowa/Staples/Zapfel 2018; Orupabo 2022). Überdies muss bei einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf die Steuerung der Leistungserstellung in diesem Bereich berücksichtigt werden, dass (Quasi-)Märkte und die mit ihnen verbundenen formalen Kontrollen, so wie auch der Koordinations- und Werbeaufwand seitens der Träger, Transaktionskosten verursachen, die im vorherrschenden Public-Management-Diskurs oft unberücksichtigt bleiben (vgl. Bennett 2017) und Ressourcenknappheiten im Wohlfahrtsstaat *verschärfen* (anstatt sie abzumildern).

Wesentlich erscheint nun aus (arbeits-)soziologischer Sicht, dass die institutionelle Steuerung der beiden Branchen auf der institutionellen bzw. sozialpolitischen Ebene ›Kollateralschäden‹ produziert, welche nicht zuletzt *emo-*

*tional* vermittelt sind und in den Einrichtungen mit der Engführung oder auch Verfehlung wichtiger Sachziele einhergehen. Das Grundproblem für die Branchen besteht also nicht einfach in einer Unterfinanzierung durch öffentliche oder parafiskalische Haushalte, die mit dem nötigen politischen Willen durch ein Anheben entsprechender Haushaltstitel bzw. Kostensätze zu beheben wäre. Zwar spricht einiges dafür, dass die bestehenden (sozialpolitischen) Leistungsziele mit den derzeit zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht erreichbar sind, worin sich auch die meisten der von uns befragten Expert:innen, Manager:innen und Beschäftigten einig sind. Hier geht es z.B. um attraktivere Entlohnung bzw. Arbeitsbedingungen oder mehr Kapazitäten zur Sicherstellung bedarfsgerechter(-er) Leistungen. Doch damit wäre es eben nicht getan. Denn die von uns beschriebenen Emotionsregimes mit ihren Spannungen und Belastungen, aber auch die notwendigerweise hohe emotionale Beanspruchung in den Arbeitsprozessen, verweisen auf systematisch inkonsistente Handlungsanforderungen für die Organisationen bzw. ihr Personal und damit verbundene Dilemmata, denen viele nicht aus eigener Kraft entkommen können. Um die korrosiven und insofern letztlich ›leistungshemmenden‹ Effekte dieser Regimes auszuhebeln, bedarf es einer grundlegenderen Umorientierung, hin zu einer neuen, schlüssigen *institutionellen Steuerung* der sozialen Daseinsvorsorge. Gefragt ist, pointiert ausgedrückt, nichts weniger als ein *sozialpolitischer Paradigmenwechsel* (dazu grundsätzlich z.B. Fehmel/Betzelt 2022). U.E. lassen die Ergebnisse unserer Studie wie auch die vieler anderer Untersuchungen (etwa zum Pflegesektor) – jedenfalls in längerfristiger Perspektive – nur diesen Schluss zu.

Nun gerät eine sich von hegemonialen Dogmen abwendende Reformprogrammatik sofort unter den Verdacht der Rückwärtsgewandtheit. Unterstellt wird dann schnell, man verkläre vergangene Zeiten und plädiere für heute unrealistische, traditionelle Ordnungsmuster (›zurück zu den 1970ern‹). Als ›Ewiggestrige:r‹ wolle man, so ein häufiger Reflex in der sozialpolitischen Debatte, nicht einsehen, dass die Dinge ›damals auch nicht besser‹ gewesen seien und sich die alten Muster kaum wiederbeleben ließen. Abgesehen davon, dass in den unterschiedlichsten Bereichen staatlichen Handelns durchaus immer wieder auch auf in der Vergangenheit entwickelte Ordnungsansätze zurückgegriffen wird (man betrachte z.B. nur die Praxis des ›deficit spending‹ nach Ausbruch der Coronapandemie und während des Kriegs in der Ukraine), übersieht dieser Einwand, dass es zeithistorisch gesehen ausschließlich darum gehen *kann*, früher etablierte Ordnungsmuster in den gegenwärtigen technischen bzw. kulturellen Kontext hinein zudenken (vgl. Bode 2016, S. 278f.,

in Bezug auf die Regulierung des Krankenhaussektors). Beispielsweise scheinen zeitgenössische Erwartungen an Transparenz und ›*accountability*‹ (also Rechenschaftspflicht) im Bereich öffentlich verantworteter Dienstleistungen kaum mehr hintergehbar. Ein Zurück zur einst beklagten Selbstherrlichkeit von Kommunalbehörden und zu vermachteten Strukturen der Verbändewohlfahrt fände gesellschaftlich kaum Akzeptanz. Die o.g. Erwartungen können aber durchaus im Rekurs auf Verfahren bedient werden, die in der Vergangenheit vollzogen bzw. ausprobiert wurden (z.B. deliberative Sozialplanung; Verhandlungen mit Stakeholdern bzw. deren Vereinigungen etc.). Zu berücksichtigen ist hier auch, dass die angeblichen *komparativen* Nachteile klassischer wohlfahrtstaatlicher Steuerungen im Sozial- und Bildungswesen selten näher untersucht worden sind – das gilt etwa für Ineffizienzen einer nicht-konkurrenziellen, deliberativ verhandelten Auftragsvergabe im Vergleich zu Transaktionskosten (s.o.) durch Quasi-Märkte. Zudem ist es eine müßige Frage, ob etwa die Altenhilfe in der Epoche vor dem Pflegemarkt stärker bedarfsorientiert war als gegenwärtig – es gab damals schlicht sehr viel weniger professionelle Dienste, Anti-Diskriminierungs-Rechte spielten eine geringe Rolle, und die Unterstützung gebrechlicher Senior:innen war sehr viel stärker als heute Privatsache. Jedenfalls mussten sich z.B. die ersten Sozialstationen im ambulanten Sektor nicht (ressourcenbindend) um die Frage kümmern, ob und wie sich vielleicht Zusatzleistungen an zahlungskräftige ›Kund:innen‹ verkaufen lassen könnten. Ähnlich zu kontextuieren wäre die oft kritisierte ›Kumpanei‹ zwischen Arbeitsverwaltung und Sozialpartnern im Weiterbildungssektor bis in die 1990er Jahre hinein – dieses Arrangement passte eben in die Zeit des Großindustrie-Korporatismus, und es ging um andere Aus- und Fortbildungsziele als heute. Dennoch bot die netzwerkförmige Koordination von Leistungsangeboten den Beteiligten seinerzeit auch ein gewisses Maß an Verlässlichkeit, wodurch sich ›Produktionsstrukturen‹ verstetigen ließen. Kurzum: Es ist und bleibt angezeigt, von bestehenden Inkonsistenzen ausgehend zu prüfen, ob andere Steuerungsansätze als die heute ›angesagten‹ nicht sinnvoller wären – auch dann, wenn sie *teilweise* denen ähneln, die in früheren Zeiten Anwendung fanden.

Wir schlussfolgern aus unseren Befunden jedenfalls, dass bestimmte Formen der sozialpolitischen bzw. institutionellen Steuerung die von uns beobachteten problematischen Konstellationen in den betrachteten Branchen (mit) hervorrufen. Dies wollen wir zunächst am Beispiel der *öWB* illustrieren (zu Details vgl. Albert/Betzelt/Parschick 2022). Als besonders problematisch, weil spannungsinduzierend, erweisen sich hier die Rahmenbedingungen der

Auftragsvergabe, wobei die Bundesagentur für Arbeit (BA) die zentrale Instanz ist, die die entsprechenden Regulierungen exekutiert: Dabei bestehen hohe, gewissermaßen *inklusive Leistungsanforderungen* z.B. hinsichtlich Konzeptentwicklung, der Formulierung von Bildungszielen, Maßnahmen zur sozialen Unterstützung und generell der Arbeitsmarktintegration – bei gleichzeitig *starkem Preiswettbewerb* sowie großer *Marktintransparenz* (vgl. auch Knuth 2018). Dies führt systematisch zu hohem Preisdruck auf die Leistungsanbieter und daher tendenziell zu weniger kreativen bzw. bedarfsorientierten, ›ganzheitlichen‹ Konzepten (die kostenintensiver sind als Standardmaßnahmen), bei gleichzeitig hohen (normativen) Ansprüchen an die Beschäftigten, die soweit irgend möglich qualitativ ›gute‹ und von Mitbewerbern distinguierte Angebote entwickeln sollen. Zugleich besteht Kostendruck auf der Personalseite als ausgabenintensivstem Faktor – mit der Folge niedriger Entlohnungen bzw. Honorare. Der durch die BA als in wichtigen Marktsegmenten monopolistischem Auftraggeber gesteuerte Weiterbildungsmarkt (für Erwerbslose und Arbeitsuchende) geht für die Anbieter mit volatilen, stets unsicheren und nur kurzfristigen Ertragshorizonten im BA-Ausschreibungsgeschäft einher (ein bis zwei Jahre, teils sogar darunter).[2] Dies impliziert äußerst kurzzyklische Planungshorizonte und *hohe Unsicherheiten* für Management und Personal – mithin: hohe Befristungsquoten, hohe Anteile von Honorarbeschäftigung und infolgedessen hohe Personalfluktuation sowie Tendenzen der Entfachlichung (vgl. Dobischat/Elias/Rosendahl 2018). Diese *prekarisierten Beschäftigungsverhältnisse* produzieren beim Personal emotionale Unsicherheit und Angst – man muss sich, für den Fall von Misserfolgen bei Ausschreibungen oder vor Maßnahmenende, immer wieder um Beschäftigungsalternativen kümmern bzw. einen Job- oder gar Branchenwechsel in Betracht ziehen. Dies konfligiert mit dem o.g. inklusiven Leistungsauftrag, nämlich Weiterbildungsteilnehmer:innen mit qualifiziertem, motivierten Personal berufliche Perspektiven aufzuzeigen sowie Zuversicht und Hoffnung zu vermitteln – und zwar beim Umgang mit einer zunehmend problembelasteten Klientel (die seitens der BA

2 Gewiss gibt es in der Branche auch andere Modalitäten bei der ›Auftragsallokation‹. Das gilt etwa für das Instrument der Bildungsgutscheine. Aber auch hier greifen bei der Anbahnung von Leistungen die Gesetze des Marktes. Und die Vergabe von Maßnahmen der Jugendberufshilfe aus Mitteln der Kommune oder eines Bundeslandes funktioniert zwar nicht über Ausschreibungen – aber in der heutigen Anbieterlandschaft geht es dann potenziell immer auch um informelle Konkurrenz, so dass auch hier wirtschaftliche Unsicherheiten bestehen.

zugewiesen wird, worauf die Anbieter somit wenig Einfluss haben). Hinzu kommen hohe zeitliche und personelle Belastungen aufgrund der engmaschigen *formalisierten Output-Kontrollen* durch verschiedene Prüfdienste der BA. Dabei erfordern die (hochformalisierte und minutiöse) Art und Weise sowie der Umfang der Prüfungen einen enorm hohen Arbeits- und Zeitaufwand (der für die ›eigentliche‹ Arbeit mit Nutzer:innen fehlt) – wobei die Prüfungen, zumal in den Augen der Beschäftigten, nicht dazu taugen, die tatsächlich erbrachten *pädagogischen* Leistungen sinnvoll abzubilden. Dies produziert Gefühle von Ungerechtigkeit, Versagensangst und Frustration, befeuert durch ein Auftreten der Prüfinstanzen, das als nicht wertschätzend, sondern misstrauisch statt wohlwollend empfunden wird. Hier offenbart sich das, was in der BA-Forschung als eine Mischung aus obrigkeitlicher Kontrolle und betriebswirtschaftlich getriebener Output-Messung beschrieben wurde (vgl. Hielscher/Ochs 2009; Betzelt 2014). Ähnliche emotionale ›Schieflagen‹ bewirken die Finanzierungsmechanismen: Die *Personalbemessungen* in Bildungsmaßnahmen (Gruppengrößen) werden allgemein als zu niedrig eingeschätzt für eine bedarfs- und zielgruppengerechte pädagogische Ausrichtung. Viele Maßnahmen scheinen zudem als nicht entsprechend der oftmals vulnerablen Zielgruppen (z.B. Migrant:innen mit Sprachbarrieren, Personen mit sozialen Problemlagen wie Drogensucht, Überschuldung, psychischen Krankheiten u.a.) ausfinanziert, d.h. es fehlt an notwendiger Personalausstattung, um bedarfsgerechte Angebote zu unterbreiten (z.B. hinsichtlich Deutschkursen für Migrant:innen; sozialpädagogischer Begleitung von benachteiligten Jugendlichen oder Erwachsenen). Nach unseren Befunden löst dies bei den Trägern mitunter Kompensationsstrategien aus; man versucht, bestimmte Leistungen für eine gewisse Zeit auf eigene Kosten bzw. qua ›Quersubventionierung‹ zu stemmen. Solche stets prekären und oft auch misslingenden Notlösungen hinterlassen beim Personal das Gefühl, den Ansprüchen an zielgruppengerechte Weiterbildung nicht zu genügen und provozieren die Wahrnehmung permanenter Überforderung, zumal wenn Leistungen ›on top‹ – auch in unbezahlter Mehrarbeit – angeboten werden (müssen).

Die Situation in der *Pflege* stellt sich insgesamt ähnlich dar, ungeachtet der Tatsache, dass sich ambulante und stationäre Settings in bestimmter Hinsicht unterscheiden und jede Branche Besonderheiten aufweist, die wir hier nicht in aller Breite ausbuchstabieren können (siehe allgemein Brandenburg/Fenchel 2021). Die im Eingangsteil des dritten Kapitels (siehe Kapitel 3.1) umrissenen, sozialpolitisch institutionalisierten Rahmenbedingungen erweisen sich in vie-

lerlei Hinsicht als spannungsinduzierend – und zwar nicht *alleine* deswegen, weil sie die kollektiven Aufwendungen der Gesellschaft für gebrechliche alte Menschen in einer Weise beschränken, dass sie dem Bedarf nicht ›hinterherkommen‹ (Teilkaskoprinzip; Fokus auf körperbezogene Versorgung; geringe Vergütungen für erbrachte Leistungen; etc.). Das mit dem Aufbau der Pflegeversicherung verbundene, durch Instanzen wie die Pflegekassen moderierte institutionelle Gesamtarrangement stellt vielmehr systematisch darauf ab, Leistungserbringer einem enormen Kostendruck auszusetzen, welcher erwartungsgemäß betriebspolitisch umgebrochen wurde – etwa durch ›*Just-in-time*‹-Beschäftigung in ambulanten Settings oder löchrige Personaldecken im stationären Bereich. Das Ergebnis sind auch hier atypische und insofern prekarisierte Beschäftigungsverhältnisse, wenigstens bezüglich der Arbeitszeitarrangements (Auth 2020).

Zwar konkurrieren Träger wegen eines vielerorts starken Nachfrageüberhangs gegenwärtig kaum um ›Kund:innen‹. Dessen ungeachtet besteht weiterhin hoher Kostendruck auf der Personalseite. Zudem steht im ambulanten Bereich stets die Möglichkeit im Raum, dass unzufriedene Nutzer:innen bzw. deren Angehörige abwandern. Auf den Heimen wiederum lastet großer ›Imagedruck‹, weil allerorten suggeriert wird, Betreiber müssten und könnten sich effektiv von Konkurrenten abheben (was teilweise – wenn es um ›Hotelkosten‹ geht – auch in Form von Preiswettbewerb geschieht). Institutionell angereizte Marktdynamiken und -semantiken prägen also den Umgang mit der Pflege in vielerlei Hinsicht; Träger und Beschäftigte müssen – neben dem eigentlichen Auftrag – auch ›auf diesem Klavier‹ spielen können. Wegen allgemeiner Marktintransparenz funktioniert hier indes Konkurrenz maßgeblich dadurch, dass Träger und Beschäftigte Leistungen anpreisen müssen bzw. unter dem Druck stehen, auch nicht refinanzierten, schwer erfüllbaren oder auch ›kleinlichen Kund:innenwünschen‹ wenigstens symbolisch gerecht zu werden. Im ambulanten Sektor kommt hinzu, dass Träger auch Selbstzahlerleistungen ›verkaufen‹ (müssen), weil das durch die Kassen vergütete Stundenkontingent nicht ausreicht. Angesichts damit verbundener Unsicherheiten hat auch die Pflegebranche Probleme mit Planungshorizonten. Zum Marktdruck gesellen sich – wie in der öWB-Branche – Output-Kontrollen durch externe Prüfinstanzen, bei denen nach wie vor überwiegend metrisch-formale Bewertungskriterien zum Einsatz kommen, die zumindest aus Sicht des Personals Leistungen unvollständig oder inadäquat abbilden. Ähnlich wie im Bereich der Weiterbildung befördern entsprechende Erfahrungen Versagensangst, Frustration und ein allgemeines Ungerechtigkeitsempfinden.

Unter Bedingungen extremer Zeit- und Personalknappheit erzeugt all dies Gefühlsstress, und zwar v.a. deswegen, weil damit verbundene Anforderungen – so die Wahrnehmung der meisten Beteiligten – das Potenzial für ›ganzheitliche‹, bedarfsorientierte Versorgung, Betreuung und Unterstützung verringern und damit emotional unterfütterte Arbeitsmotivationen angreifen. Dabei wachsen diese Anforderungen im Versorgungsalltag immer weiter – z.B. werden Ressourcen von informell Pflegenden (v.a. Angehörigen), die professionelle Angebote in vielerlei Hinsicht ergänzen (müssen), tendenziell knapper, angesichts steigender Erwerbsquoten bei potenziell häuslich Pflegenden und wachsender räumlicher Mobilität innerhalb familialer Netzwerke. Bestehende Personalbemessungen scheinen vor diesem Hintergrund problematisch: Es gibt im doppelten Sinn anspruchsvolle(-re) Adressat:innen, während die Standardisierbarkeit der Leistungen eher ab- als zunimmt, weil Unterstützungsbedarfe komplexer und umfassender werden. Der *Umgang* mit entsprechenden Engpässen erfolgt auch hier unter dem gemischten Einfluss von obrigkeitlicher externer Kontrolle und betriebswirtschaftlich getriebener Rationalisierung. Er verschärft tendenziell die Zwickmühle, in der sich viele Beschäftigte befinden: Ansprüche an ›gute Pflege‹ sind zwar generell schwer ›überzuerfüllen‹, doch selbst das sozialpolitisch institutionalisierte Set an Leistungserwartungen – z.B. ›aktivierende Pflege‹ oder das Abarbeiten vorgesehener Leistungspakete auch bei unvorhergesehenen Ereignissen – provoziert aufgrund knapp bemessener Zeitbudgets (nicht refinanzierte) ›On-top‹-Leistungen und (unbezahlte) Mehrarbeit. Bei dieser Gemengelange liegt es nahe, dass das Personal gerade in emotionaler Hinsicht zusehends aufgerieben wird.

Wenn also die aktuelle, sozialrechtlich verankerte Makrosteuerung der beiden Branchen wesentlich zur Ausbildung belastender Emotionsregimes beiträgt und zudem, wie an verschiedenen Stellen erläutert, gouvernementale Reaktionen bei Beschäftigten befördert (die das Regime stützen und zugleich Scheiternsrisiken bergen), ist eine zentrale Voraussetzung zur Entschärfung dieser Konstellation die, dass *institutionell* umgesteuert wird. Der oben angesprochene sozialpolitische Paradigmenwechsel müsste umfassend sein, er würde schrittweise, aber entschieden erfolgen. An dieser Stelle können die Details einer solchen Strategie nicht genau ausbuchstabiert werden; ebenso wenig können wir uns hier mit möglichen Einwänden auseinandersetzen.[3] Wir umreißen aber nachfolgend grob einige Eckpunkte eines alternativen

3 Dies bleibt einer späteren Publikation vorbehalten.

Steuerungsmodells, welches absehbar sowohl andere Arbeitsbedingungen ermöglichen würde als auch institutionell bedingte Leistungsdefizite der Branchen beheben könnte.

- *›Infrastrukturalisierung‹ der Leistungserbringung*: Angebote der öffentlich geförderten bzw. mitverantworteten Daseinsvorsorge müssen in einen Organisationsrahmen gestellt werden, der ihrem Infrastrukturcharakter gerecht wird und dabei einer »sozialen Gestaltungslogik« (Bieling/Möhring-Hesse 2022, S. 6) unterliegt. International wird ähnliches unter der Überschrift »universal basic services« diskutiert (vgl. Gough 2019; Coote 2022). Dabei geht es um eine ebenso dauerhafte wie flexible Verfügbarkeit von Leistungen bei stabilen Beschäftigungsstrukturen. Im Bereich der geförderten beruflichen Weiterbildung würde dies z.B. implizieren, dass – wie in anderen Bereichen des Bildungswesens (Schulen; Universitäten) auch – stabile Angebotsstrukturen installiert würden, z.B. Weiterbildungszentren oder Einrichtungsverbünde in freigemeinnütziger oder kommunaler Trägerschaft, wobei deren Angebot den jeweils wechselnden Bedarfen angepasst und fest angestellte Fachkräfte für neuartige Maßnahmen entsprechend zu schulen wären. Analog dazu könnten in der Pflege im Kontext von Kommunalisierungsstrategien trägerübergreifende Verbundstrukturen entstehen, deren korporative Mitglieder sich untereinander und mit Nutzer:innen abstimmen (unter Beibehaltung von Wahlrechten); denkbar sind hier durch lokale Wohlfahrtsverbände koordinierte Einrichtungsverbünde, wie sie in einigen Kommunen bereits länger existieren (allerdings oft mit knappen Ressourcen). In beiden Branchen würden so also kompetitive Mechanismen der Aufgabenallokation eingeschränkt.
- *Steuerung aus einer Hand bzw. kooperative Netzwerkstrukturen statt anarchische Marktkoordination*: Im Rahmen einer wenigstens prozeduralen Kommunalisierung der pflegerischen Versorgung (vgl. zur entsprechenden Debatte Brettschneider 2019) sowie mit dem Aufbau fester Anbieterstrukturen bzw. Einrichtungsverbünde in der geförderten Weiterbildung wäre zugleich sicherzustellen, dass es eine übergeordnete Koordination der o.g. Infrastruktur gibt. Zwar sehen die für unsere Branchen relevanten sozialpolitischen Reglements an verschiedenen Stellen Formen der politischen Abstimmung des Leistungsangebots vor; der Rekurs auf NPM-Ansätze schränkt deren Relevanz bzw. Reichweite aber systematisch ein. Eine Aufwertung der international unter der Chiffre der *›New Public Governance‹*

(für viele: Torfing et al. 2020) verhandelten Mechanismen diskursiver und verhandelter Koordination, die teilweise den in Deutschland schon früh etablierten Partnerschaftsmodellen unter Beteiligung freigemeinnütziger Träger ähneln, könnte dazu führen, dass sich Anbieter und Beschäftigte im lokalen Raum nicht mehr als konkurrenzgetriebene und von Misstrauen betroffene Rival:innen gegenübertreten.

- *Pauschalfinanzierungen statt maßnahmen- oder personenbezogene Einzelleistungen*: Mit diesen strukturellen Umstellungen zu verknüpfen wären neue Finanzierungsformen. Im Detail müssten dazu sicherlich differenziertere Überlegungen angestellt werden (siehe auch Bode 2023b), aber prinzipiell ginge es darum, dass angesichts der Unberechenbarkeit hochgradig situativer bzw. personalisierter Interaktionsprozesse eher Strukturen als (abgeschätzte) Einzelbedarfe zu finanzieren wären. Das scheint gegenläufig zum seit längerem vorherrschenden Trend der ›Subjektförderung‹ im Sozialwesen; allerdings wurde im Krankenhaussektor zuletzt für den Bereich der Pflege eine ›Kollektivbudgetlösung‹ in Orientierung an trägerindividuelle Personalkosten eingeführt; kurz vorher war auf eine ursprünglich geplante Umstellung der Finanzierung der psychiatrischen Versorgung auf Einzelleistungsvergütungen (Fallpauschalen) verzichtet worden, also wird auch hier eher auf Budgetlösungen gesetzt, die einen flexibleren, fachlich gesteuerten Einsatz von Mitteln je nach situativem und persönlichen Bedarf ermöglicht. Seit der Coronapandemie und im Kontext von Debatten zum Klimawandel ist ferner das Bewusstsein dafür gewachsen, dass Leistungen der Daseinsvorsorge Reserven brauchen, die ungeachtet ihrer finalen Inanspruchnahme pauschal vorgehalten werden müssen (vgl. dazu auch Bode 2021). Wenigstens teilweise hat diese Einsicht auch die Ende 2022 in die Wege geleiteten Umstellungen bei der Finanzierung des Krankenhauswesens inspiriert. Insofern harmoniert, bezogen auf die Regulierung der sozialen Daseinsvorsorge im Allgemeinen, die o.g. Devise mit Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit.
- *Qualitätsdialoge auf Augenhöhe statt minutiöse Formalkontrollen*: Trotz einiger Umstellungen (im Bereich der Pflege) sind mit dem in den beiden Branchen etablierten Finanzierungs- und Steuerungsansatz weiterhin sog. Qualitätssicherungsverfahren verbunden, die einerseits viele Ressourcen binden sowie Organisationen bzw. Belegschaften emotional strapazieren, und andererseits branchenintern auf große Skepsis stoßen (vgl. etwa König/Erling/Reuschenbach 2021). Letzteres wird gern darauf zurückgeführt, dass sich Anbieter nicht kontrollieren lassen wollten, um Leistungs-

defizite gegenüber der Öffentlichkeit und potenziellen Kund:innen zu verbergen (die in der Pflege mit den veröffentlichten Qualitätsberichten und in der Weiterbildung mit den offiziellen Zertifizierungen *vermeintlich* objektive Leistungsinformationen erhalten sollen). Perfider Weise werden solche Defizite allerdings durch die institutionelle Steuerung des Leistungsgeschehens systematisch provoziert; gleichzeitig stützt das Kontrollsystem eine Kultur des Misstrauens und einen illusionären Glauben an Markttransparenz und Kund:innensouveränität (gleich, ob es sich um Nutzer:innen handelt oder um Kostenträger). Angesichts der heute bestehenden gesellschaftlichen Erwartungen an öffentliche ›accountability‹ im Bereich der Daseinsvorsorge sind Verfahren der Leistungsdarstellung (im Rahmen des sinnvoll Machbaren) sicherlich angezeigt, wenngleich ein gewisses Maß an Grundvertrauen in Professionen und (gemeinnützige) Organisationen bzw. deren Selbstkontrolle unabdingbar bleiben in einem arbeitsteiligen, spezialisierten und von niemandem wirklich zu überschauenden ›Produktionsprozess‹. Allerdings ist Gestaltungsfantasie gefragt, wenn es darum geht, die genannten Verfahren konstruktiv, angstfrei und auf Augenhöhe zu arrangieren. Prinzipiell bleibt die Dokumentation qua Fallakte ein adäquates Informationsvermittlungsinstrument, sofern sie sich auf Wesentliches sowie realistisch Erfassbares beschränkt und innerhalb der Einrichtungen besprochen werden kann und im Kern nicht dazu dient, Leistungserbringer zu sanktionieren. Was Kontrollen von außen betrifft, so könnte der Fokus auf Qualitätsdialogen liegen – also Zusammenkünften von Kostenträgern und Leistungserbringern, die Auffälligkeiten zunächst bilateral diskutieren und Möglichkeiten zur Abhilfe erörtern. Solche Dialoge waren im Krankenhauswesen lange das Mittel erster Wahl, als Teilelement sind sie auch im geltenden Reglement für die Pflege enthalten (allerdings neben der öffentlichen Bloßstellung einzelner Träger, die bei den noch immer ›grobschlächtigen‹ Formalkontrollen schlechte Werte aufweisen). Denkbar wären auch regelmäßige träger- oder verbundbezogene Audits unter Beteiligung aller Stakeholder inklusive advokatorischer Interessenvertretungen (für Nutzer:innen).

- *Institutionelle Förderung reflexiver und öffentlicher Organisationskommunikation*: In Verbindung mit den soeben umrissenen alternativen Verfahren der Qualitätskommunikation müssten neue Formen der Informationsvermittlung etabliert und auch institutionell gefördert werden, durch die typische Herausforderungen, Arbeitssituationen und Problemkonstellationen sowohl organisationsintern als auch – gefiltert – im öffentlichen

Raum sowie gegenüber öffentlichen oder netzwerkartigen Steuerungsinstanzen kommuniziert werden können, nicht zuletzt mit dem Zweck, Debatten über Finanzierungsprobleme anzustoßen. Das Finanzierungssystem muss dafür innerhalb der Einrichtungen einen festen Rahmen vorsehen und zugleich regelmäßige Supervisions- bzw. Intervisionsprozesse umfassen (vgl. dazu auch Brandenburg/Bode/Werner 2014, S. 201–217, für die stationäre Pflege). Es geht also in beiden Branchen um die Schaffung oder den Ausbau von Organisationsformen, die die Einbindung von allen Stakeholdern sicherstellen und angstfreie Dialoge über Probleme oder Defizite ermöglichen (positive Fehlerkultur). Ähnliche Funktionen können – wenigstens indirekt – kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsangebote für das Personal erfüllen. Diese ›episodisch organisierte‹ Demokratisierung von Leistungserbringungsstrukturen könnte auch der oben – mit Blick auf die Arbeitskollektive in den beiden Branchen – diskutierten Entfremdung vieler Menschen vom politischen System entgegenwirken und neue Mitgestaltungsoptionen im Sozialbereich schaffen.

## 5.2 Kollektives Handeln der Beschäftigten

Wie oben erläutert, ergeben sich Veränderungen in der Arbeitswelt moderner Gesellschaften häufig aus kollektiven Initiativen von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen bzw. Gewerkschaften. Für diese sind die in unserer Studie herausgearbeiteten Zusammenhänge und Dynamiken eine große Herausforderung, eben weil, wie gesehen, ihre zentrale Ressource – nämlich der solidarische Einsatz für bessere Arbeitsbedingungen – in den betrachteten Branchen nicht ohne Weiteres mobilisierbar scheint. Gleichzeitig belasten die oben resümierten Formen institutioneller Steuerung die in den betrachteten Sektoren ausgebildeten Arbeitsverhältnisse in erheblichem Maße. Was ist, bezogen auf die o.g. kollektiven Initiativen, unter diesen Umständen überhaupt realistisch? Das ist keine triviale Frage, wenn es um Möglichkeiten von Beschäftigten in Feldern der Daseinsvorsorge geht, für eigene bzw. übergeordnete sozialpolitische Belange zu mobilisieren. Beim Versuch ihrer Beantwortung müssen die Besonderheiten dieser Felder gebührend Beachtung finden – wobei ein kursorischer Blick auf vorliegende Studien zu bestehenden Problemkonstellationen und Reaktionspotenzialen in benachbarten Sektoren durchaus hilfreich sein kann.

Generell legen unsere Befunde nahe, dass konventionelle Formen der organisierten Interessenvertretung ob der beschriebenen spannungsreichen ›Produktionsverhältnisse‹ in den untersuchten Feldern nur begrenzt greifen können – auch weil es hier nicht (nur) um klassische Verteilungskämpfe geht. Die bestehenden Arbeitsbedingungen in den beiden Branchen betreffen vielfach auch andere als materielle Fragen oder Aspekte des Zeitwohlstands – wenngleich hier die Entlohnung in Relation zu den gegebenen Anforderungen und sonstigen Standards in der Gegenwartsgesellschaft oft eher niedrig ausfällt, während die zeitliche Inanspruchnahme der Beschäftigten relativ hoch erscheint. Von kritischer Bedeutung erscheint nun aber, wie sich die Beschäftigten mit anderen verbunden fühlen, wie sie emotional ›unterwegs‹ sind und was daraus folgt für Möglichkeiten, sie zur Vertretung ihrer eigenen Belange und ggf. auch übergeordneter sozialpolitischer Regulierungskonzepte zu ›animieren‹. Instruktiv sind dabei, wie erwähnt, Erfahrungen aus anderen Bereichen der sozialen Daseinsvorsorge, etwa dem Kita-Bereich oder dem Krankenhauswesen. Mit einer solchen Analyseperspektive kann ventiliert werden, welche Ansätze kollektiven Handelns in den von uns betrachteten Feldern dazu beitragen könnten, dass Veränderungen in den ›Produktions-‹ und auch ›Emotionsverhältnissen‹ der untersuchten Sektoren in Gang gesetzt werden. Aus unserer Sicht verdienen dabei v.a. die folgenden Aspekte Beachtung:

- *Konzentration auf Teams und Kollektive:* Praktizierte Kollegialität wirkt, wie unsere Befunde nahelegen, zwar einerseits disziplinierend, andererseits bietet sie durchaus auch das Potenzial ›widerständiger‹ Solidarität, wie die Beispiele zeigen (vgl. Behruzi 2018; Kerber-Clasen 2017; Hosse/Kropp/Stieber 2017). D.h., eine Interessenvertretung, welche lediglich am Individuum ansetzt und hier etwa Beschäftigte zum ›Dienst nach Vorschrift‹ animiert oder ihre Aufmerksamkeit auf die Einhaltung spezifischer Arbeitnehmer:innenrechte fokussiert, hat vermutlich geringe Erfolgsaussichten. Wenn hingegen vom Individuellen zum Kollektiven ›umgeschaltet‹ wird, könnten bestehende Teammentalitäten genutzt und Bereitschaften zu niedrigschwelligen, widerständigen Aktionen gestärkt werden – jedenfalls hat genau dies anderswo durchaus Wirkung gezeigt. Während individuell ›widerständige‹ oder eigensinnige Coping-Strategien leicht zur weiteren Spaltung der Belegschaften beitragen und einer individualisierenden, entpolitisierenden Agenda folgen, kann der vielfach vorhandene Team-Spirit (bei aller aufgezeigter Ambivalenz) den

Solidargedanken aktivieren und kollektives Handeln für eigene Interessen befördern. *Dys*funktional dafür wäre es, wenn das, was den Beschäftigten ›lieb und teuer‹ ist – der Teamzusammenhalt zur bestmöglichen Erfüllung von Nutzer:innenbedarfen – destabilisiert würde. Mobilisierungsträchtiger wäre z.B. die Kommunikation über Wege, wie der Fokus auf Nutzer:innen *besser* gelingen kann – also darüber, dass verbesserte externe (und organisationale) Rahmenbedingungen genau dies ermöglichen. Unsere Befunde legen nahe, dass die Beschäftigten ihre Malaise in etwa vermessen können, wenn auch nicht immer *›en detail‹*. Mobilisierungshinderlich sind also weniger eine Unkenntnis über die Ursachen der eigenen Lage als vielmehr die *emotionale* Lethargie, Resignation und Hoffnungslosigkeit, die Viele empfinden beim Gedanken an ›die Politik‹ bzw. extern gesetzte Bedingungen, welche verbreitet als unveränderlich oder alternativlos angesehen werden. Ermutigend wären Einblicke in (Um-)Gestaltungsoptionen, die ggf. gemeinsam mit (kritischen) Wissenschaftler:innen entwickelt werden und Vorstellungen dazu generieren, wie sich der Sozialsektor anders regulieren ließe als dies gegenwärtig der Fall ist (siehe Kap. 5.1), um *Beschäftigten* und *Nutzer:innen* gleichermaßen Vorteile zu verschaffen. Die Legitimität kollektiven bzw. gewerkschaftlichen Handelns würde so ohne Zweifel erhöht werden, wie Beispiele aus dem Kita- und Krankenhausbereich zeigen. Sinnstiftend für dieses Handeln wären Zukunftsperspektiven, bei denen es nicht *allein* um Verbesserungen von Arbeitsbedingungen (ein genuin gewerkschaftliches Handlungsfeld) geht, sondern auch um *gesamtgesellschaftliche Solidarität* – konkret die mit alten, pflegebedürftigen Menschen, mit Erwerbslosen im Strukturwandel, mit benachteiligten Jugendlichen u.a.m.

- *Die Strahlkraft neuer Ordnungsmodelle*: Unser Eindruck aus den beiden Branchen ist der, dass den Beschäftigten ein übergeordnetes, die gegenwärtigen Verhältnisse potenziell überwindendes ›Ordnungsmodell‹ (um nicht zu sagen: eine ›Vision‹) fehlt. Auch dies begrenzt Bereitschaften zu kollektivem Handeln für die eigene Sache angesichts einer komplexen Gefühlslage (großes Engagement für Nutzer:innen, starkes gesellschaftliches Mandat; massive Ernüchterung und emotionale Irritationen bei Versuchen, eigenen Ansprüchen gerecht zu werden). Potenziell mobilisierungsträchtig wäre es vor diesem Hintergrund, wenn Beschäftigte strahlkräftige Gestaltungsalternativen ›im Sinn‹ hätten (siehe Kap. 5.1), welche positive Zukunftsentwürfe bzw. Perspektiven signalisieren, die der Resignation entgegenwirken und für ›Aufbruchstimmung‹ sorgen. Die

oben diskutierten Eckpunkte eines möglichen alternativen Ordnungsmodells – die auch an populäre Konzepte in anderen Ländern (insbesondere Skandinavien) sowie neuere Diskussionen selbst im angelsächsischen Ausland (vgl. Gough 2019; Coote 2022) anschließen – könnten als Motivationsquelle für kollektive Initiativen dienen. Das gilt z.B. für die Vorstellung einer öffentlichen Infrastruktur für soziale Dienstleistungen, die Benachteiligten und Unterstützungsbedürftigen zugute kommen – und zwar im Kontext von Arbeitsbedingungen, die engagierte Interaktionsarbeit stützen und untermauern. Es ist denkbar, dass ein solches Ordnungsmodell und darauf fokussierte Strategien der (gewerkschaftlichen) Interessenvertretung auch in der breiteren Bevölkerung Anklang finden, weil letztere davon profitieren würde – etwa für den Fall, dass keine Zusatzleistungen am Markt zugekauft werden müssten oder mühevolle Qualitätsvergleiche zwischen Leistungserbringern obsolet würden. Gewiss ist dieses Ordnungsmodell voraussetzungsvoll, nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer demnächst drohenden ›Austeritätswelle‹ in Deutschland und anderswo; aber es könnte in den beiden Branchen auch unter schwierigen Rahmenbedingungen Energien freisetzen.

- ›*Organizing bottom-up*‹, *mit einem Fokus auf Gemeinsamkeiten*: Bedeutsam in diesem Prozess – auch dies plausibilisieren unsere Befunde – ist die Ausbildung eines Kollektivbewusstseins, welches auf die Bedeutung der Sozialberufe für das Gemeinwesen (ihre ›Systemrelevanz‹) und ihren empathischen (was nicht heißt: unendlich selbstlosen) Einsatz für Nutzer:innen abstellt. Kollektives Handeln für eigene Belange würde wahrscheinlicher, wenn Belegschaften ein Selbstbewusstsein entwickeln könnten, das der Selbststigmatisierung als ›schwach‹ entgegenwirkt (qua ›empowerment‹, ›consciousness raising‹). Wenngleich in den von uns betrachteten Branchen die Organisationsbedingungen spezifischer Natur sind (schon aufgrund der häufig kleinbetrieblichen Strukturen), deuten gewerkschaftliche Initiativen wie z.B. die IG Metall-Kampagne »Arbeiten ohne Ende« in den 1990er Jahren (vgl. Pickshaus/Schmitthenner/Urban 2001) an, dass hier Mobilisierungspotenziale schlummern. ›Organizing‹ funktioniert vermutlich dann am besten, wenn *kollektive* Problemlagen den Ausgangspunkt bilden (in unseren Sektoren etwa: entgrenzte Arbeitszeiten, systematische Überforderung etc.) und einen Gegenimpuls bilden zu individualisierten und partikularistischen Coping-Strategien. Es kann hier angeknüpft werden an bestehenden Erfahrungen mit Teamgeist und betrieblicher Solidarität, wobei jedoch auch deren ambivalente Wirkun-

gen in Anbetracht der gegebenen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. In diesem Kontext würde ein systematischer(-er) Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Sektoren, in denen Erfahrungen mit Arbeitskämpfen vorliegen (etwa im Kita- oder Krankenhausbereich), dazu beitragen, ›realistische‹ Wege zur Erlangung kollektiver Handlungskompetenz zu sondieren. Auch könnte dadurch eine gewisse Immunität entstehen gegenüber rein verhaltenspräventiv ausgerichteten, individuellen Coping-Strategien (etwa Selbstoptimierung qua Resilienztraining etc.). Den ›organizing‹-Prozess im Sozial- und Bildungswesen würde auch die Bewusstmachung von *Produktionsmacht* unterfüttern – allerdings nur dann, wenn sie spezifisch entwickelt bzw. eingesetzt wird und Nutzer:innen nicht gefährdet; auch hier kann auf Erfahrungen mit Arbeitskämpfen aus anderen Bereichen der Daseinsvorsorge zurückgegriffen werden (z.B. Aktionen jenseits von Streiks, wie der »Kampfmethode Ultimatum«, Behruzi 2018).

- *Die Herstellung von Aktionseinheit in den Branchen:* In den von uns untersuchten Bereichen gibt es offenbar große Hindernisse auf dem Weg zur Ausbildung eines ›Branchenbewusstseins‹ – Gefühle überbetrieblicher Verbundenheit sind oft schwach ausgeprägt und somit sehen Viele wenig Sinn in einem Schulterschluss auf Sektorebene. In der jüngeren Vergangenheit hat sich indes gezeigt, dass dies im Bereich der sozialen Daseinsvorsorge nicht zwingend so sein muss: Zwar findet man dort, wo ein solches Bewusstsein deutlicher profiliert zu sein scheint – konkret: im Krankenhauswesen und in der organisierten Kinderbetreuung (zumindest bei großen, öffentlichen Einrichtungen) – eine im Vergleich zu ›unseren‹ Sektoren stärkere Präsenz und damit Sichtbarkeit kollektiver Interessenvertretungen. Im von uns beforschten Bereich existieren demgegenüber oftmals keine betrieblichen Gremien bzw. im kirchlichen Bereich nur durchsetzungsschwache. Damit gestalten sich die Ausgangsbedingungen für eine Interessenorganisierung auch auf Branchenebene als vergleichsweise schwierig(-er). Denkbar erscheint allerdings, dass – angesichts der fragmentierten Organisations- und Trägerstrukturen – engagierte Personalvertreter:innen bzw. gewerkschaftlich organisierte Gruppen *breitere Bündnisse* schmieden, ungeachtet möglicher Meinungsdifferenzen. In Frage kommen hier etwa Verbände von Weiterbildungsträgern[4], Pflegekammern, oder auch Berufsver-

4 Diese Verbände repräsentieren zwar die Arbeitgeberseite, scheinen uns jedoch zumindest in Teilen (insbesondere soweit sie mehrheitlich gemeinnützige Einrichtun-

einigungen. Solche Bündnisse schaffen (potenziell) mehr öffentliche Aufmerksamkeit und ein Problembewusstsein für die institutionell bedingt prekäre Lage der in unserer Studie untersuchten Branchen. Es wäre vorstellbar, in Aktionseinheit mit solchen Organisationen Missstände und ihre Ursachen öffentlich zu thematisieren und hier einen Gegenimpuls zu Skandalisierungen zu setzen, wie man sie in den Massenmedien häufig antrifft. Dort wird vielfach auf singuläre Ereignisse bzw. Verfehlungen abgestellt, während weitere Hintergründe in oberflächlicher und häufig einseitiger Weise dargestellt werden. Folgt man dem Machtressourcenansatz (vgl. z.B. Dörre 2017), kann es gelingen, zunächst *Kooperationsmacht* zu entwickeln und daraus dann *Diskursmacht* entstehen zu lassen, so wie dies in anderen Bereichen der Daseinsvorsorge (Kitas, stationäre Krankenpflege) zuletzt der Fall war.

- *Differenzierte Anschlüsse an ›große‹ Debatten*: Die Perspektiven für das Personal im sozialen Bereich hängen auch vom allgemeinen gesellschaftlichen Klima ab. Dabei ist es für dort Beschäftigte von Vorteil, wenn in der öffentlichen Diskussion bestimmte Deutungsmuster Konjunktur haben – so wie es zuletzt z.B. Entwicklungen im Kita-Bereich vor Augen geführt haben. Populär ist hier seit einiger Zeit die These vom sowohl volkswirtschaftlich als auch sozialpolitisch problematischen Bildungsnotstand oder die der einerseits emanzipatorischen, andererseits ökonomischen Bedeutung einer stärkeren Erwerbsbeteiligung von Müttern. Bekanntlich sind dies Bausteine der sog. ›Sozialinvestitionsstrategie‹, die in der jüngeren Vergangenheit häufig genutzt wurde, um öffentliche Anstrengungen der kollektiven Daseinsvorsorge zu verteidigen bzw. zu legitimieren (für viele: Leibetseder 2016). Kollektive Initiativen von Beschäftigten bzw. gewerkschaftliche Zusammenschlüsse im Sozial- und Bildungswesen sind in dem Maße anschlussfähig, wie sie sich in entsprechende Debatten einbringen – so ambivalenzträchtig letztere auch immer sein mögen. Zu fragen wäre dementsprechend, wo hier Anschlüsse auch für die von uns untersuchten Branchen bestehen könnten – und wo nicht. Zunächst: Zwar tendiert das

---

gen organisieren) durchaus aufgeschlossen für solche ›aufmerksamkeitsgenerierenden‹ Bündnisse, die zu verbesserten Bedingungen der Branche beitragen könnten. Nach unserem Eindruck schlagen analog zum ›hybriden‹ Management der Einrichtungen auch bei diesen Verbandsvertreter:innen ›zwei Herzen in der Brust‹ – jeweils für die Geschäftsführung und für Personal- und Nutzer:innenbedarfe.

Sozialinvestitionsparadigma dazu, strukturelle Ungleichheiten im zeitgenössischen Wohlfahrtskapitalismus zu dethematisieren, gleichzeitig ist es aber kompatibel mit öffentlichen Anstrengungen für mehr Weiterbildung. Überhaupt kommt dieser Branche im Kontext aktueller Megatrends der sozialökologischen Transformation, des Fachkräftemangels und der Reform der sozialen Grundsicherung eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu. Ganz allgemein sind Humankapitalbildung und -erhaltung zentrale Topoi der sozialpolitischen Debatte. Mit Blick auf das o.g. alternative Ordnungsmodell sowie die von uns herausgearbeiteten Zusammenhänge in den im fraglichen Sektor vorherrschenden Emotionsregimes muss hier aber differenziert argumentiert werden: Die dort vorherrschenden prekären, spannungsgeladenen und im Hinblick auf die *eigene* Personalsituation offenkundig nicht nachhaltigen Bedingungen (hohe Fluktuation, Fachkräftemangel, drohende Dequalifizierung) sind eng mit der dem Sozialinvestitionsparadigma inhärenten Managementorientierung verbunden (ebd.); sie stehen ferner in einem eklatanten Widerspruch zu den an den Sektor gerichteten Erwartungen im Hinblick auf inklusive Bildungsangebote, was wiederum nicht nur volkswirtschaftlich nachteilig sein kann, sondern auch bestehende soziale Verwerfungen eher stabilisiert denn reduziert (wachsende soziale Ungleichheit und verfestigte Armutslagen, Langzeitarbeitslosigkeit trotz Fachkräftemangels etc.).

- Ähnlich ist die Gemengelage bei der Altenpflege. Mit dem Sozialinvestitionsparadigma kann man (analog zum Kita-Bereich) argumentieren, dass erhöhte Interventionskapazitäten und möglicherweise auch bessere Leistungen dort die Defamilialisierung der Altenpflege – durchaus im Sinne von Geschlechtergleichstellung – befördern und damit auch das Erwerbspersonenpotenzial insbesondere von Frauen steigern, analog zu den Verhältnissen in Skandinavien. Aber auch hier wird die Mobilisierungskraft des o.g. Ordnungsmodells unterminiert, wenn der Diskurs unkritisch reproduziert wird. So lange es *vorwiegend* um die zuletzt genannten Ziele und Effekte geht, gibt es nämlich wenig Rückhalt für die Organisation *bedarfsgerechter* Pflege, weil diese im Sinne des Sozialinvestitionsparadigmas wirtschaftlich kaum produktiv ist. Es reicht dann voll und ganz, wenn Menschen irgendwie untergebracht werden – obgleich entsprechende Angebote sicherlich nur ab einem gewissen Qualitätsstandard gesamtgesellschaftlich Akzeptanz finden. Im Sinne von Beschäftigen wie Nutzer:innen wäre es jedoch in erster Linie, wenn heute (zumindest im Diskurs) vorherrschende *ethisch-normative* und *legi-*

*timationsträchtige* Leitideen effektiver umgesetzt werden – was wiederum dann am besten gelingen dürfte, wenn man in die Richtung argumentiert, dass reiche Gesellschaften sich eine *dezidiert* auf die Wahrung der Menschenwürde fixierte und *möglichst* bedarfsgerechte Pflege *unabhängig* von volkswirtschaftlichen Implikationen leisten können und ›Care-Arbeit‹ einen zivilisatorischen Eigenwert hat – so wie dies etwa von Ansätzen der (insbesondere feministischen) ›Care‹-Forschung näher ausgeführt wird, z.B. in Nancy Frasers (1997) »universal model of care«.

Kurzum: Kollektives Handeln von Beschäftigten des Sozial- und Bildungswesens kann dann die notwendige Unterstützung von außen gewinnen, wenn entsprechende Initiativen von passenden Kommunikationen begleitet werden. Für Organisationen wie die Gewerkschaften gilt es dabei, sich zu gesellschaftlich hegemonialen Diskursen zu positionieren bzw. hier anschlussfähig zu bleiben. Wird hier allerdings zu opportunistisch agiert, kann dies ihre Schlagkraft am Ende schädigen – zumindest wenn es darum geht, die empathisch-emanzipatorische Dimension in der Praxis ›unserer‹ Branchen aufzugreifen und weiterzuentwickeln, und zwar im Sinne der (meisten) Beschäftigten und der arbeitenden Bevölkerung als potenzielle Nutzer:innen ihrer Leistungen.

# 6. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel wollen wir den Argumentationsgang sowie die Befunde unserer Untersuchung nochmals zusammenfassen und einen kurzen Ausblick auf weitere Agenden wagen. Den Ausgangspunkt unserer Studie bildeten Überlegungen zum Zusammenhang von ›erlebter‹ Erwerbsarbeit in Organisationen und institutionellen (v.a. wohlfahrtsstaatlichen) Regulierungen – und hier die Beobachtung, dass eben dieser Zusammenhang bislang nur selten genauer unter die Lupe genommen worden ist, wenn es um **Daseinsvorsorge** im Gesundheits-, Sozial-, oder Bildungsbereich geht. Dass hier Forschungsbedarf besteht, ist mit der Coronapandemie deutlich zu Tage getreten, gerade mit Blick auf Belastungen für soziale Berufe (konkret z.B. in Hinblick auf Probleme bei der Personalbemessung in der Pflege). Verwiesen haben wir zugleich auf Debatten zu allgemeinen Dynamiken der sozialen **Verunsicherung**, welche auch mit wohlfahrtsstaatlichen Reglements zusammenhängen und, wie vielfach beobachtet wird, den gesellschaftlichen Zusammenhalt strapazieren (hier u.a. die Prekarisierung von Erwerbsarbeit und sozialer Sicherung).

In entsprechenden Diskussionszusammenhängen, so haben wir argumentiert, hat die **Rolle von Gefühlen** bislang wenig Beachtung gefunden – obwohl diese intuitiv betrachtet für soziale Dynamiken jeglicher Art von großer Bedeutung sind und in Teilen der Sozialtheorie zuletzt mehr Beachtung gefunden haben. Zwar fanden wir zahlreiche Studien zur emotionalen Dimension von **Interaktionsarbeit** im Bereich sozialer Dienstleistungen, vor allem mit Bezug auf den Umgang mit Adressat:innen (Stichwort ›Emotionsarbeit‹). Im Hinblick auf die Funktion von Emotionen im *gesamten* Arbeitskontext von Sozialberufen identifizierten wir jedoch eine markante Leerstelle. In der auf diese Berufe bezogenen Forschung ist bislang kaum untersucht worden, wie Gefühle und der Umgang mit ihnen durch institutionelle Rahmenbedingungen sowie, teilweise abhängig von diesen, über den Organisationskontext von

Interaktionsarbeit vermittelt sind, und wie dieser Gesamtzusammenhang auf Beschäftigte wirkt – und zwar auch im Hinblick auf jenen Orientierungshaushalt, der deren soziale Verbundenheit mit Anderen betrifft (Nutzer:innen; Kolleg:innen; Betrieb; andere gesellschaftliche Gruppen; kollektive Akteure). Wir sahen darin auch deshalb ein Forschungsdesiderat, weil entsprechende Orientierungen (bzw. **Solidaritätskonstrukte**, wie wir sie im Weiteren bezeichnet haben) wesentlich sind für Bereitschaften, bestehende Arbeits- und Produktionsbedingungen durch kollektives und politisches Handeln zu beeinflussen.

Unsere Studie setzte an dieser Gemengelage an und widmete sich der Frage nach der Rolle von Emotionen (z.B. Angst und Frustration) in Arbeitskontexten des Sozialwesens vor dem Hintergrund diverser, wohlfahrtsstaatlich (mit-)verantworteter Tendenzen sozialer Verunsicherung. Übergeordnete Untersuchungskategorien waren dabei a.) die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management, b.) Erfahrungen im Umgang mit emotional beanspruchten und ggf. verunsicherten Nutzer:innen und c.) die Gestalt von Solidaritätskonstrukten bzw. -potenzialen bei relevanten Berufsgruppen. Kurz vorgestellt wurden zudem die Branchen und Organisationen, auf die sich unsere Untersuchungsfrage richten sollte (die stationäre und ambulante **Altenpflege** sowie die öffentlich geförderte berufliche **Weiterbildung** von Erwerbslosen bzw. die Jugendberufshilfe).

Die im Weiteren präsentierten Befunde basierten hauptsächlich auf vier qualitativ ausgerichteten Organisationsfallstudien, in deren Rahmen problemzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen mit verschiedenen Beschäftigtengruppen und dem Management durchgeführt wurden; zudem flossen Erkenntnisse aus einer Reihe von felderschließenden Expert:innengesprächen mit Vertreter:innen von Verbänden, Gewerkschaften und Kostenträgern in unsere Studie ein. Erläutert wurde, dass gemeinnützige Einrichtungen wie die von uns ausgewählten sich gut dazu eignen, die durch externe und organisationale Bedingungen ›angetriebenen‹ emotionalen Dynamiken in Arbeitskontexten der sozialen Daseinsvorsorge begreifbar zu machen. Dabei ging es uns nicht nur um die Beleuchtung des individuellen Umgangs mit ›Arbeitsobjekten‹ (also den Adressat:innen von Humandienstleistungen), sondern auch und besonders um die Beschreibung der *regulativen Funktion* von Gefühlen bzw. von Prozessen ihrer Be- und Verarbeitung. Diese, so unsere übergeordnete Perspektive, münden in sektorübergreifend ähnliche, wenn auch organisational spezifisch geprägte, **Emotionsregimes**, welche Spannungsfelder ebenso provozieren wie moderieren. Mit diesem konzeptionellen

Gerüst, so unsere Vermutung, lässt sich tiefenscharf erfassen, wie und mit welchen Implikationen entsprechende emotionale Dynamiken zur Wirkung gelangen und in bzw. durch Arbeitsorganisationen konkret bewerkstelligt werden.

Die darauf bezogenen **zentralen Befunde** der Studie lassen sich entlang von drei in den vorgefundenen Emotionsregimes miteinander verschränkten Mechanismen – institutionelle Rahmensetzung, organisationale Steuerung, individuelle Bewältigung – und damit in Zusammenhang stehenden Solidaritätskonstrukten rekapitulieren. Diese Mechanismen sorgen – jeder für sich und im Zusammenspiel – für permanente Spannungen und dividieren die Beteiligten vielfach auseinander. Diese Verhältnisse werden branchenübergreifend durch wohlfahrtsstaatliche Reglements provoziert, durch das Management in Kauf genommen oder gar stabilisiert und nicht selten durch die Beschäftigten mit (re-)produziert – insofern herrscht verbreitet ein Zustand **organisierter Zerrissenheit**.

Was die **institutionelle Ebene** betrifft, so werden – was wir zu Beginn unseres Ergebnisteils kurz umrissen haben – beide Branchen (bei aller Unterschiedlichkeit im Detail) durch wohlfahrtsstaatliche Regulierungen gerahmt, die vielfältige **Verunsicherungspotenziale** aufweisen. Diese liegen zum einen an der (quasi-)marktlichen Steuerung ihrer Reproduktionsbedingungen, konkret am Nebeneinander von engen staatlichen Vorgaben und kosten- bzw. preisgetriebenen Wettbewerbsdynamiken. Nicht zuletzt die Konkurrenz zwischen Einrichtungen (um Aufträge bzw. die Finanzierung durch Kostenträger; um ›Kund:innen‹) stiftet permanente Unsicherheit und übt so – gerade auch emotionalen – Druck auf Management wie Beschäftigte aus. Zum anderen unterliegen beide Branchen einer minutiösen, hochformalisierten Output-Kontrolle seitens der Kostenträger (z.B. Medizinischer Dienst der Krankenkassen; Bundesagentur für Arbeit), was ebenfalls für Druck- und Spannungssituationen sorgt, da diese Kontrollen emotional belastend und oft angstbesetzt sind sowie die berufsethisch unterfütterte Arbeitsmotivation unterhöhlen. Beide (externen) Rahmenbedingungen strapazieren den eigentlichen gesellschaftlichen Leistungsauftrag – nämlich ›gute‹, bedarfsgerechte Pflege bzw. Weiterbildung anzubieten.

Was den **individuellen Umgang** mit diesen Rahmenbedingungen angeht, so verweisen unsere Befunde auf verschiedene Muster. Oft gehen erlebte Spannungen – nicht zuletzt wegen notorischer Zeitknappheit – mit **›negativen‹ Emotionen** wie (Versagens-, Überforderungs-, Existenz-)Ängsten, Frustration und Ärger einher; Versuche der Bewältigung solcher Gefühlslagen

münden mitunter in emotionaler Zerrissenheit oder gar eine emotionale ›Abstumpfung‹ gegenüber Belangen von Nutzer:innen – womit sich eine partielle Entfremdung der Beschäftigten von ihrem Wirkungsfeld bzw. den für dieses konstitutiven Normen andeutet. Daneben findet sich ein hohes, durch Emotionen wie Berufsstolz und Empathie geprägtes Engagement bis hin zur Selbstaufopferung, um bestehenden Anforderungen halbwegs gerecht zu werden. Auch Formen eines **emotional positiv besetzten ›Selbstregierens‹** scheinen verbreitet, etwa dort, wo sich Beschäftigte quasi ›unternehmerisch‹ selbst disziplinieren oder eine angespannte Arbeitssituation ›glorifizieren‹, um aus deren Bewältigung Energie zu schöpfen (was allerdings scheitern kann).

Auf der Ebene **organisationaler Steuerung** wiederum, so unser Eindruck, sticht die mäandrierende oder hybride Rolle des Managements ins Auge, auch was den Einsatz von Emotionen betrifft. Man schwankt zwischen **disziplinierender Strenge** und **›softer‹ Führung**. So sehen sich Geschäftsführungen zwar oft veranlasst, bestehenden Wettbewerbs-, Kosten- oder Kontrolldruck an das Personal weiterzugeben – hier erfolgt dann mehr oder minder explizit ein ›Management mit Angst‹. Gleichzeitig jedoch bedarf es großer kommunikativer Anstrengungen, um die intrinsische Motivation des Personals und ihre Leistungsbereitschaft, auch über arbeitsvertragliche Pflichten hinaus (z.B. flexibles Einspringen bei Personalnot), nicht zu gefährden. Lösungsstrategien zielen hier oftmals auf eine Steigerung der Resilienz der Organisation – also Versuche, die Widerstandsfähigkeit der Organisation und des Personals zu stärken, z.B. durch Appelle an den betrieblichen Team-Spirit oder individuelle Angebote wie Supervision und Coaching. Besonders das mittlere Management scheint hier jedoch emotional stark gefordert. Gefühle von Überforderung(-sängsten) und eine Zerrissenheit zwischen Loyalitäten gegenüber wesentlichen Stakeholdern – Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen, Nutzer:innen – machen sich bemerkbar und müssen tentativ (also provisorisch oder im ›*Trial-and-Error*‹-Modus) ausagiert werden.

Was die **Implikationen** dieser Gemengelage angeht, fokussierte unsere Studie Zusammenhänge zwischen den dargestellten Erfahrungen und der Art und Weise, wie sich die Akteure des Feldes mit anderen verbunden fühlen – also die Gestalt von **Solidaritätskonstrukten** im fraglichen Bereich. Hier zeigte sich ein recht diffuses Bild: Die skizzierten widersprüchlichen Anforderungen und ›Anrufungen‹ der Arbeitssubjekte münden einerseits durchaus in einen **gewissen betrieblichen Zusammenhalt**, der im täglichen ›Kampf‹ um passable Leistungserbringung trotz aller Widrigkeiten als kol-

lektive Ressource wirkt. Dabei verkehrt sich diese Dynamik zugleich in einen Solidaritätsdruck als (zusätzliche) Leistungsnorm: Verlangt wird allzeit flexible Verfügbarkeit, z.B. um Kolleg:innen bei Personalengpässen nicht ›hängen zu lassen‹ oder Nutzer:innen adäquate Leistungen zu bieten. Das wiederum befördert – andererseits – Spaltungstendenzen in den Belegschaften. Denn wer solchen Normen widersteht und persönliche Bedürfnisse (z.B. die nach Pausen) höher priorisiert, wird sanktioniert – informell seitens des Teams durch moralisch gefärbte Schuldzuweisungen, zuweilen auch formell seitens des Managements. Das Dilemma zwischen Überforderung und begrenzten Handlungsspielräumen erzeugt so eine (mehr oder weniger akzentuierte) **Zerrissenheit im Betriebskollektiv**, und zwar entlang subjektiv konstruierter Trennungslinien (wie z.B. zwischen Nichtraucher:innen und Raucher:innen, planenden oder operativ Tätigen). Dies schafft (zusätzliche) Solidarisierungsbarrieren bzw. unterminiert den o.g. betrieblichen Zusammenhalt, der ansonsten als kollektive Ressource genutzt werden könnte.

Erschwert wird letzteres – wie unsere Studie plausibilisieren konnte – auch durch Wahrnehmungen, die sich auf den *gesamtgesellschaftlichen* Kontext beziehen: So wird in den Branchen allseits ein **Solidaritätsdefizit seitens der Gesellschaft** beobachtet, welches sich in mangelnder Wertschätzung der eigenen Arbeit, zu knapp bemessenen Ressourcen und einem generellen Misstrauen gegenüber der eigenen Branche zeige. Es dominiert eine resignative Haltung gegenüber Politik und Gesellschaft, einschließlich Gewerkschaften oder anderen Kollektivakteuren. Die eigene Branche wird ihrerseits als schwach, wenig attraktiv und – in der Ambivalenzzone zwischen gemeinsamem Schicksal und Konkurrenzsituation – als zerrissen wahrgenommen; das Selbstbewusstsein ist insofern gering. Bisweilen finden sich auch abwertende Abgrenzungen gegenüber anderen Gruppen und Belangen, für die (ebenfalls) mehr gesellschaftliche Ressourcen eingefordert werden – womit angedeutet wird, dass das emotionale Klima in den untersuchten Bereichen zum Nährboden für politische Entfremdung bzw. generelle Institutionenskepsis werden kann.

Welche **Schlussfolgerungen** ergeben sich aus diesen Befunden im Hinblick auf mögliche Ambitionen, das offensichtliche Missverhältnis zwischen den an die beiden Branchen adressierten (berufsethischen *und* gesellschaftlichen) Erwartungen und der – durch die beobachteten Emotionsregimes und Solidaritätskonstrukte oft latent gehaltenen – Dauerüberlastung aller Beteiligten zu entschärfen? Anders formuliert: Welche Chancen auf Veränderung sind unter den bestehenden Arbeits- und Produktionsbedingungen

denkbar? Dieser Frage widmeten wir uns im letzten Teil (siehe Kap. 5.) unserer Monografie. Allgemein unterstellten wir dabei, dass ein Wandel dieser Bedingungen nicht nur Ergebnis klassischer verteilungspolitischer Auseinandersetzungen sein kann; vielmehr setzt er grundsätzliche sozialpolitische Umstellungen voraus – zumindest für den Fall, dass angestrebt wird, die verbreitet als schmerzlich empfundenen und auf der Organisationsebene letztlich unlösbaren Zielkonflikte abzubauen bzw. das, was wir als Zustand organisierter Zerrissenheit bezeichnen, nachhaltig zu überwinden. Dabei ist zu beachten, dass sich soziale Daseinsvorsorge unter Gegenwartsbedingungen in einem Grundsatzdilemma bewegt: Sie soll einerseits ethischen, fachlichen und sozialpolitischen Sachzielen verpflichtet sein und andererseits Prinzipien beherzigen, die anderen Prioritäten bzw. Formalzielen folgen, nach Maßgabe des neoliberalen Wettbewerbsgedankens oder der NPM-Dogmatik. Abhilfe können hier nur neue Formen institutioneller Steuerung schaffen, wie wir im Schlusskapitel näher ausgeführt haben. Hier müssten auch die Akteure des Felds einschließlich der Gewerkschaften alternative Horizonte entwickeln, die nicht nur auf verbesserte Arbeitsbedingungen bezogen sind, sondern auch auf Wege zu guter Daseinsvorsorge im Sinne Aller. Die gemeinsame Verbundenheit der Beschäftigten mit Nutzer:innen *und* auf letztere fixierte Arbeitskollektive könnten dabei, wie unsere Befunde nahelegen, zur zentralen Ressource werden.

Aber auch der Veränderungsdruck, der vom sich seit einiger Zeit – nicht zuletzt im Kontext der beschriebenen Emotionsregimes – zuspitzenden Personalmangel im Sozialwesen ausgeht, dürfte in naher Zukunft neue Chancen auf institutionelle Umstellungen wie auch auf eine effektive, die Qualität der Arbeitsbedingungen fokussierende kollektive Interessenvertretung eröffnen. Im Bereich der Weiterbildung könnten Versprechungen im Zuge der Ende 2022 vollzogenen Einführung des sog. Bürgergelds – konkret: die Selbstverpflichtung der Arbeitsmarktpolitik auf neue Bildungs- und Umschulungsoptionen für (Langzeit-)Erwerbslose und prekär Beschäftigte – neue materielle Spielräume für die Träger und ihre Beschäftigten schaffen. Vieles deutet allerdings darauf hin, dass von politischer Seite versucht wird, gestiegenen Erwartungen mit den bekannten Instrumenten bzw. Mitteln zu begegnen und so die in diesem Sektor bereits vor Jahren angestoßene Rationalisierungsdynamik weiter zu verschärfen – wodurch bestehende emotionale Anspannungen eher noch zunehmen würden. Gleiches gilt für den Bereich der Altenpflege, in den zwar zuletzt mehr öffentliche bzw. parafiskalische

Ressourcen geflossen sind, die Zunahme des sozialisierten Aufwands aber kaum mit den wachsenden Bedarfen Schritt hält.

Bliebe die Frage nach Zukunftsagenden für Theorie und Forschung, soweit es um Interaktionsarbeit in Organisationen des Sozial- und (Weiter-)Bildungswesens geht. Unsere Studie konnte die Dynamiken in diesem Bereich nicht *in der Fläche* ausleuchten, zudem waren das Erleben der Nutzer:innen und auch die Sichtweise des ›Publikums‹ (z.B. die potenzielle Klientel der Organisationen) nur *indirekt* Gegenstand unserer Untersuchung. Hier, wie auch mit Blick auf andere Bereiche der sozialen Daseinsvorsorge, besteht sicherlich weiterer Forschungsbedarf. In Bezug auf die ›emotionssensible‹ Theoriebildung in der Arbeits- und Organisationssoziologie einerseits, der Soziologie des Wohlfahrtsstaats andererseits haben wir lediglich erste Impulse setzen können. Der ›emotional turn‹ in Teilen der Sozialtheorie muss weitere Folgen für die Forschung im fraglichen Feld haben, auch und nicht zuletzt mit Blick auf einen wesentlichen gesellschaftlichen Auftrag an die modernen Sozialwissenschaften: nämlich die Aufklärung von verbreitet als problematisch empfundenen sozialen Zuständen mit dem Ziel, Voraussetzungen für gesellschaftlich mehrheitsfähige Problemlösungen zu ermitteln. Ohne die Berücksichtigung emotionaler Dynamiken wird man dabei oft nicht weiterkommen – sowohl im Hinblick auf die Persistenz von Problemlagen als auch die Eruierung von Bedingungen für deren Überwindung.

# Literatur

Albert, Andreas/Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo/Parschick, Sarina (2021): Management mit Angst? Führungskräfte im Sozialwesen zwischen Kontrolldruck und Rettungsambitionen. In: Arbeit 30, H. 3, S. 193–214. https://doi.org/10.1515/arbeit-2021-0015

Albert, Andreas/Bode, Ingo/Parschick, Sarina (2022): Corona, Pflege und Gesellschaft: Soziologische Perspektiven auf zugespitzte Krisenzustände und den Umgang mit ihnen. In: Breitbach, Verena/Brandenburg, Hermann (Hg.): Corona und Pflege, Wiesbaden: Springer VS, S. 35–55. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34045-2_4

Albert, Andreas/Betzelt, Sigrid/Parschick, Sarina (2022): Soziale Dienstleistungen unter Druck: Ökonomisierungsgetriebene Handlungsdilemmata und ihre emotionalen Implikationen. In: Betzelt/Fehmel: Deformation oder Transformation? Analysen zum wohlfahrtsstaatlichen Wandel im 21. Jahrhundert, S. 225–250. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35210-3_10

Albrow, Martin (1992): Sine Ira et Studio – or Do Organizations Have Feelings? In: Organization Studies 13, H. 4, S. 313–329. https://doi.org/10.1177/017084069201300301

Albrow, Martin (2007): Do Organizations Have Feelings? London: Routledge.

Altinoz, Mehmed/Cop, Serdar/Cakiroglu, Dehmet/Altinoz, Tolga (2016): The Influence of Organization Support Perceived in Enterprises on Burnout Feeling: A Field Research. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences 235, H. 4, S. 427–434. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.053

Anhut, Raimund/Heitmeyer, Wilhelm (2014): Folgen gesellschaftlicher Entsolidarisierung. In: Bremer, Helmut/Lange-Vester, Andrea (Hg.): Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 145–169. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19947-4_6

Artus, Ingrid/Birke, Peter/Kerber-Clasen, Stefan/Menz, Wolfgang (Hg.) (2017): Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen. Hamburg: VSA.

Auth, Diana (2020): Prekarisierung der Pflege(arbeit) = Armut der Pflegenden? In: Dackweiler, Regina-Maria/Rau, Alexandra/Schäfer, Reinhild (Hg.): Frauen und Armut – Feministische Perspektiven, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 303–324. https://doi.org/10.2307/j.ctv10h9fb8.18

Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard/Bispinck, Reinhard (2020): Sozialpolitik und soziale Lage in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. Ein Handbuch. 6., durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06249-1

Bayertz, Kurt (Hg.) (1998): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Becker, Karina/Binner, Kristina/Décieux, Fabienne (Hg.) (2020): Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus. Wiesbaden: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22315-1

Beher, Karin (2016): Träger der Kinder- und Jugendhilfe. In: Schröer/Struck/Wolff: Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, S. 702–720.

Behling, Lina/Hardering, Frederike (2017): Verweigerte Anerkennung und Emotionen in der Sozialen Arbeit. In: Soziale Passagen 9, H. 2, S. 405–422. https://doi.org/10.1007/s12592-017-0267-0

Behr, Thomas (Hg.) (2015): Aufbruch Pflege. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Behruzi, Daniel (2018): Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen. In: Industrielle Beziehungen 25, H. 4, S. 469–494. https://doi.org/10.3224/indbez.v25i4.05

Bennett, Hayley (2017): Re-examining British Welfare-to-Work Contracting Using a Transaction Cost Perspective. In: Journal of Social Policy 46, H. 1, S. 129–148. https://doi.org/10.1017/S0047279416000337

Besio, Cristina/Meyer, Uli (2018): Heterogenität in der Weltgesellschaft: Wie Organisationen mit widersprüchlichen institutionellen Logiken umgehen. In: Besio, Cristina (Hg.): Moral und Innovation in Organisationen, Wiesbaden: Springer VS, S. 83–103. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20273-6_4

Betzelt, Sigrid (2014): Die kosteneffiziente ›Aktivierungsstrategie‹ Arbeitsloser ohne Leistungsanspruch – Exklusion statt Inklusion, vor allem von Frau-

en. In: Sozialer Fortschritt 63, H. 7, S. 162–170. https://doi.org/10.3790/sfo.63.7.162
Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo (2017): Fatal funktional? Angstmobilisierung im liberalisierten Wohlfahrtskapitalismus. In: Leviathan 45, H. 2, S. 192–220. https://doi.org/10.5771/0340-0425-2017-2-192
Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo (2020): Entfremdung vom Sozialstaat? Angsterfahrungen in Arbeitskontexten der Daseinsvorsorge. In: Martin, Susanne/Linpinsel, Thomas (Hg.): Angst in Kultur und Politik der Gegenwart. Beiträge zu einer Gesellschaftswissenschaft der Angst, Wiesbaden: Springer VS, S. 141–158. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30431-7_8
Betzelt, Sigrid/Bothfeld, Silke (2021): Die Krankenpflege im deutschen Genderregime: Woran scheitert die berufliche Gleichstellung? In: Scherger, Simone/Abramowski, Ruth/Dingeldey, Irene/Hokema, Anna/Schäfer, Andrea (Hg.): Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie. Festschrift für Karin Gottschall, Frankfurt a.M.: Campus, S. 249–278.
Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo (2022): Emotional Regimes in the Political Economy of the ›Welfare Service State‹. The Case of Continuing Education and Active Inclusion in Germany. Institute for International Political Economy (IPE), Working Paper No. 178/2022.
Betzelt, Sigrid/Fehmel, Thilo (Hg.) (2022): Deformation oder Transformation? Analysen zum wohlfahrtsstaatlichen Wandel im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35210-3
Betzelt, Sigrid/Albert, Andreas/Bode, Ingo/Parschick, Sarina (2023): Die Prekarität der arbeitsmarktpolitischen Infrastruktur und die Rolle von Emotionsregimes. Das Beispiel der geförderten beruflichen Weiterbildung. In: Atzmüller, Roland/Décieux, Fabienne/Ferschli, Benjamin (Hg.): Ambivalenzen in der Transformation von Sozialpolitik und Wohlfahrtsstaat: Soziale Arbeit, Care, Rechtspopulismus und Migration, Weinheim: Beltz Juventa, S. 70–87.
Bieling, Hans-Jürgen/Möhring-Hesse, Matthias (2022): Öffentliche Infrastrukturen. Die politische Gestaltung der vernetzten Gesellschaft. In: Bürger & Staat 72, H. 1, S. 4–11.
Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.) (2013): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00912-0
Bode, Ingo (1997): Die Organisation der Solidarität. Normative Interessenorganisationen der französischen Linken als Auslaufmodell mit Zukunft.

Opladen: Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91673-0_4
Bode, Ingo (2013): Die Infrastruktur des postindustriellen Wohlfahrtsstaats. Organisation, Wandel, gesellschaftlicher Hintergründe. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19428-8
Bode, Ingo (2016): Stress durch rekursive Ambivalenz, oder: Warum oder wie das Krankenhauswesen mutiert. In: Bode, Ingo/Vogd, Werner (Hg.): Mutationen des Krankenhauses. Soziologische Diagnosen in organisations- und gesellschaftstheoretischer Perspektive, Wiesbaden: Springer VS, S. 253–279. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11853-2_13
Bode, Ingo (2021): Den Klimawandel bewältigen: Herausforderungen an die institutionelle Organisation des Gesundheitswesens. In: Güster, Christian/Klauber, Jürgen/Robra, Bernt-Peter/Schmuker, Caroline/Schneider, Alexandra (Hg.): Versorgungsreport Klima und Gesundheit, Berlin: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 219–232. https://doi.org/10.32745/9783954666270-16
Bode, Ingo (2023a): Organisationen der Hilfe. In: Apelt, Maja/Racke, Veronika (Hg.): Handbuch Organisationstypen. 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 281–298.
Bode, Ingo (2023b): Geld und Wirtschaftlichkeit im Sozialwesen. Trends, Dilemmata, Perspektiven. In: Kieslinger, Daniel (Hg.): Die Wirtschaftlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe. Leistung, Qualität, Entgelt, Freiburg i.B.: Lambertus, S. 19–39.
Bogai, Dieter (2017): Der Arbeitsmarkt für Pflegekräfte im Wohlfahrtsstaat. Berlin/Boston: De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110431698
Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch). https://doi.org/10.1007/978-3-658-08349-6
Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen 64, H. 9, S. 456–461. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2011-9-456
Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen (Hg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90505-1

Böhle, Fritz/Weihrich, Margit (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, H. 1, S. 9–22. https://doi.org/10.1007/s41449-020-00190-2

Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaja/Schäffer, Burkhard (Hg.) (2010): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctvddzp5w

Bornheim-Gallmeister, Nicole (2013): Positive Emotionen in der Arbeitswelt. Eine vergleichende Untersuchung über das Verhältnis von Rahmenbedingungen und Arbeitserleben in der stationären Altenpflege (Dissertation). https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/1010/1/00105087-1.pdf (Abruf am 09.01.2023).

Bräuer, Jens (2020): Emotionsarbeit in der Gesundheitsbranche. In: S.R.H. Fernhochschule (Hg.): Gesundheit – Arbeit – Prävention (Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University), Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–19. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30006-7_1

Brandenburg, Hermann/Fenchel, Volker (2021): Altern und Pflege. In: Schroeter, Klaus R./Vogel, Claudia/Künemund, Harald (Hg.): Handbuch Soziologie des Alterns, Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09630-4_39-1

Brandenburg, Hermann/Bode, Ingo/Werner, Burkhard (2014): Soziales Management in der stationären Altenhilfe. Kontexte und Gestaltungsoptionen. Bern: Huber.

Brehm, Marion (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. In: Arbeit 10, H. 3, S. 205–218. https://doi.org/10.1515/arbeit-2001-0302

Brettschneider, Antonio (2019): Die Rolle der Kommunen: Ziele, Handlungsfelder und Gestaltungsmöglichkeiten kommunaler Pflegepolitik. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher?, Berlin: Springer, S. 221–238. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58935-9_18

Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bröckling, Ulrich (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Büscher, Andreas/Krebs, Moritz (2018): Qualität in der ambulanten Pflege. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.): Pflege-Report 2018, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 127–134. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56822-4_11

Cooper, Cary L./Ashkanasy, Neal M. (2008): Research companion to emotion in organizations (New horizons in management). Cheltenham, UK: Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781848443778

Coote, Anna (2022): Exploring the Case for Universal Services. In: Arestis, Philip/Sawyer, Malcolm (Hg.): Economic Policies for Sustainability and Resilience, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 223–267. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84288-8_6

Daus, Catherine S./Brown, Shanique (2012): The Emotion Work of Police. In: Ashkanasy, Neal M./Härtel, Charmine E. J./Zerbe, Wilfred J. (Hg.): Experiencing and Managing Emotions in the Workplace (Research on Emotion in Organizations 8), Bingley: Emerald Group Publishing Limited, S. 305–328. https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2012)0000008016

Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen. Hamburg: VSA.

Diefenbach, Thomas (2009): New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic ›Enlightenment‹. In: Public Administration 87, H. 4, S. 892–900. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x

Dobischat, Rolf/Elias, Arne/Rosendahl, Anna (Hg.) (2018): Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9

Dörre, Klaus (2017): Gewerkschaften, Machtressourcen und öffentliche Soziologie. Ein Selbstversuch. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 42, H. 1, S. 105–128. https://doi.org/10.1007/s11614-017-0260-z

Duchek, Stephanie (2020): Organizational Resilience: A Capability-based Conceptualization. In: Business Research 13, H. 1, S. 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Emanuel, Markus/Müller-Alten, Lutz/Rabe Annette (Hg.) (2017): Kinder- und Jugendhilfe: Das Lehrbuch über die strukturellen Arbeitsbedingungen. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Endress, Martin/Maurer, Andrea (Hg.) (2015): Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05999-6

Enggruber, Ruth (2013): Jugendberufshilfe. In: Rauschenbach, Thomas/Borrmann, Stefan (Hg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online (EEO), Jugend und Jugendarbeit, Kooperationspartner der Jugendarbeit, Weinheim/Basel: Beltz Juventa. https://doi.org/10.3262/EEO13130316

Epkenhans-Behr, Ina (2016): Beziehungsmuster zwischen Jugendämtern und freien Trägern. Empirische Befunde und ein Erklärungsmodell, Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10636-2

Fehmel, Thilo (2020): Konflikt und Solidarität als Verhältnis dynamischer Vergesellschaftung. In: Berliner Journal für Soziologie 30, H. 1, S. 23–48. https://doi.org/10.1007/s11609-020-00407-5

Fehmel, Thilo/Betzelt, Sigrid (2022): Einleitung. In: Betzelt/Fehmel (Hg.): Deformation oder Transformation? Analysen zum wohlfahrtsstaatlichen Wandel im 21. Jahrhundert, S. 1–21. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35210-3_1

Fengler, Jörg (2001): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ferreira, Yvonne (2020): Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Fineman, Stephen (Hg.) (1996): Emotion in Organizations (Reprinted). London: Sage.

Fischer, Lorenz (Hg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (Wirtschaftspsychologie). 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Flam, Helena (1990): Emotional ›Man‹: I. The Emotional ›Man‹ and the Problem of Collective Action. In: International Sociology 5, H. 1, S. 39–56. https://doi.org/10.1177/026858090005001004

Flam, Helena (2002): Soziologie der Emotionen. Stuttgart: UTB/UVK. https://doi.org/10.36198/9783838523590

Flam, Helena/Kleres, Jochen (Hg.) (2015): Methods of Exploring Emotions. Hoboken: Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9781315756530

Foucault, Michel (2000[1978]): Die »Gouvernementalität«. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 41–67.

Flecker, Jörg/Schultheiß, Franz/Vogel, Berthold (Hg.) (2014): Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten. Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845268989

Folbre, Nancy (2001): The Invisible Heart: Economics and Family Values. New York: New Press.

Fraser, Nancy (1997): After the Family Wage: A Postindustrial Thought Experiment. In: Fraser, Nancy (Hg.): Justice Interrupts: Critical Reflections on the »Postsocialist« Condition, London: Routledge, S. 41–66.

Freifrau von Hirschberg, Constanze/Kähler, Björn (2015): Positionspapier: Psychische Belastungen in der Pflege und die Rolle der Pflegedokumentation. In: Behr, Thomas (Hg.): Aufbruch Pflege, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 163–186. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06721-2_11

Frenzel, Anne C./Götz, Thomas/Pekrun, Reinhard (2009): Emotionen. In: Wild, Elke/Möller, Jens (Hg.): Pädagogische Psychologie, Heidelberg/Berlin: Springer-Lehrbuch, S. 205–232. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88573-3_9

Frese, Michael (1990): Arbeit und Emotion – Ein Essay. In: Frei, Felix/Udris, Ivars (Hg.): Das Bild der Arbeit, Bern: Huber, S. 285–301.

Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, Maike (2022): Resilienz. 6. Auflage, München: Ernst Reinhardt Verlag. https://doi.org/10.36198/9783838558615

Frost, Liz/Magyar-Haas, Veronika/Schoneville, Holger/Sicora, Alessandro (2020): Shame and Social Work. In: Frost, Liz/Magyar-Haas, Veronika/Schoneville, Holger/Sicora, Alessandro (Hg.): Shame and social work. Theory, Reflexivity and Practice, Bristol: Policy Press, S. 1–16. https://doi.org/10.2307/j.ctv138wr9z.4

Galuske, Michael/Rietzke, Tim (2008): Aktivierung und Ausgrenzung – Aktivierender Sozialstaat, Hartz-Reformen und die Folgen für Soziale Arbeit und Jugendberufshilfe. In: Anhorn, Roland/Bettinger, Frank/Stehr, Johannes (Hg.): Sozialer Ausschluss und Soziale Arbeit Positionsbestimmungen einer kritischen Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. Perspektiven kritischer Sozialer Arbeit, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 399–416. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90821-2_20

Ganster, Daniel C./Schaubroeck, John (1991): Work Stress and Employee Health. In: Journal of Management 17, H. 2, S. 235–271. https://doi.org/10.1177/014920639101700202

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2023): Pflegeheime und verfügbare Plätze in Pflegeheimen. Gliederungsmerkmale: Jahre, Region, Art der Einrichtungen/Plätze, Träger, https://www.gbe-bund.de/gbe/pkg_isgbe5

.prc_menu_olap?p_uid=gastd&p_aid=66329567&p_sprache=D&p_help=2&p_indnr=570&p_indsp=1074&p_ityp=H&p_fid= (Abruf am 09.02.2023).

Giesenbauer, Björn/Glaser, Jürgen (2006): Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit in der Pflege – Beeinflussung fremder und eigener Gefühle. In: Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59–83. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90505-1_5

Gläser, Jörg/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91538-8

Gough, Ian (2019): Universal Basic Services: A Theoretical and Moral Framework. In: The Political Quarterly 90, H. 3, S. 534–542. https://doi.org/10.1111/1467-923X.12706

Graefe, Stefanie (2019): Resilienz im Krisenkapitalismus: Wider das Lob der Anpassungsfähigkeit. Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/9783839443392

Greer, Ian/Schulte, Lisa/Symon, Graham (2018): Creaming and Parking in Marketised Employment Services: An Anglo-German Comparison. In: Human Relations 71, H. 11, S. 1427–1453. https://doi.org/10.1177/0018726717745958

Greve, Gustav (2019): Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23737-0

Heinz, André (2021): Kollektives Handeln in sozialen Berufen – Zur Perspektive der Beschäftigten. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Heister, Michael/Liebscher, Sandra M. L. (2015): Qualitätssicherung von Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit von 1969 bis heute. In: Mülheims, Laurenz/Hummel, Karin/Peters-Lange, Susanne/Toepler, Edwin/Schuhmann, Iris (Hg.): Handbuch Sozialversicherungswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, S. 555–571. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08840-8_35

Hennecke, Marie/Brandstätter, Veronika (2016): Gefühle und Anreize als Auslöser und Regulativ von Handlungen: Beiträge der Allgemeinen Psychologie – Emotion und Motivation. In: Sonntag, Karlheinz (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen: Hogrefe, S. 83–124.

Henning, Christoph (2015): Theorien der Entfremdung zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag.

Hielscher, Volker/Nock, Lukas/Kirchen-Peters, Sabine/Blass, Kerstin (2013): Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01378-3

Hielscher, Volker/Ochs, Peter (2009): Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Berlin: Sigma. https://doi.org/10.5771/9783845269733

Hipp, Lena/Kelle, Nadiya (2016): Nur Luft und Liebe? Zur Entlohnung sozialer Dienstleistungsarbeit im Länder- und Berufsvergleich. In: Zeitschrift für Sozialreform 62, H. 3, S. 237–269. https//doi.org/10.1515/zsr-2016-0012

Hochschild, Arlie R. (2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle. Campus-Bibliothek, Erweiterte Neuausgabe, Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.

Höher, Friederike (2020): Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource. Grundlagen und Methoden auch für die agile Arbeitswelt. Opladen: Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctvzsmc9b

Höhmann, Ulrike/Lauxen, Oliver/Schwarz, Laura (2018): Gestaltungskompetenzen im Pflegealltag stärken: Arbeitsprozessintegrierte Prozessentwicklung in der Pflege. Marburg: Mabuse Verlag.

Hosse, Peter/Kropp, Jessika Marie/Stieber, Thomas (2017): Streik im Spielzeugland? Who cares? Resultate eines Lehrforschungsprojekts zum Streik im Sozial- und Erziehungsdienst 2015. In: Artus/Birke/Kerber-Clasen/Menz: Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, S. 58–75.

Hsieh, Chih-Wei (2014): Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources. In: Review of Public Personnel Administration 34, H. 4, S. 379–402. https://doi.org/10.1177/0734371X12460554

Hsieh, Chih-Wei/Jin, Myung H./Guy, Mary E. (2012): Consequences of Work-Related Emotions. In: The American Review of Public Administration 42, H. 1, S. 39–53. https://doi.org/10.1177/0275074010396078

Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemeinmenschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In: Billmann/Held: Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis, S. 237–262. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00912-0_11

Hwang, Hokyu/Colyvas, Jeannette/Drori, Gili (Hg.) (2019): Agents, Actors, Actorhood. Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority. Bingley: Emerald. https://doi.org/10.1108/S0733-558X201958

Ismer, Sven/Beyer, Manuela/von Scheve, Christian (2015): Soziale Konsequenzen kollektiver Emotionen: Identifikation und Solidarität nach innen und Abgrenzung nach außen? In: Kleres, Jochen/Albrecht, Yvonne (Hg.): Die Ambivalenz der Gefühle. Über die verbindende und widersprüchliche Sozialität von Emotionen, Wiesbaden: Springer VS, S. 83–100. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01654-8_5

Iversen, Torben/Soskice, David (2019): Democracy and Prosperity: The Reinvention of Capitalism in a Turbulent Century. Princeton: Princeton University Press. https://doi.org/10.23943/princeton/9780691182735.001.0001

Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.) (2020): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin: Springer Open. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58935-9

Jones, Marshall B. (2007): The Multiple Sources of Mission Drift. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 36, H. 2, S. 299–307. https://doi.org/10.1177/0899764007300385

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6

Kaufmann, Franz-Xaver (1997): Schwindet die integrative Funktion des Sozialstaats? In: Berliner Journal für Soziologie 7, H. 1, S. 5–19.

Kay, Sophie A./Merlo, Kelsey L. (2020): Emotion Regulation as a Process to Foster Resilience. In: Powley, Edward H./Barker Caza, Brianna/Caza, Arran (Hg.): Research Handbook on Organizational Resilience, Cheltenham: Edward Elgar, S. 86–102. https://doi.org/10.4337/9781788112215.00014

Kerber-Clasen, Stefan (2017): Erfolgreich gescheitert? Gewerkschaftliche Aushandlungen des Sozialstaatsumbaus im Kita-Bereich. In: Artus/Birke/Kerber-Clasen/Menz: Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, S. 34–57.

Kleres, Jochen (2011): Emotions and Narrative Analysis. A Methodological Approach. In: Journal for the Theory of Social Behaviour 41, H. 2, S. 182–202. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00451.x

Kleres, Jochen (2015): Emotions and the Expert Interview. In: Flam, Helena/Kleres, Jochen (Hg.): Methods of Exploring Emotions, Hoboken: Taylor and Francis, S. 90–100.

Knoob, Dirk (2008): Mit negativen Emotionen professionell umgehen: Frustrations- und Ambiguitätstoleranz als Kernkompetenz von Weiterbildnern. In: Die Zeitschrift für Erwachsenenbildung 15, H. 3, S. 45–48. https://doi.org/10.3278/DIE0803W045

Knuth, Matthias (2018): Vermarktlichung von Arbeitsmarktdienstleistungen als Legitimationsbeschaffung. In: Dobischat/Elias/Rosendahl: Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität, S. 345–376. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_16

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (Hg.) (2006): Betriebsklima: Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens. Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund 148.

König, Andrea/Erling, Rüdiger/Reuschenbach, Bernd (2021): Einstellungen zur Veröffentlichung von Qualitätsberichten in Pflegeeinrichtungen. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 54, H. 8, S. 810–815. https://doi.org/10.1007/s00391-020-01767-6

Kröll, Tobias (2013): Arbeitnehmersolidarität im neoliberalen Strukturwandel. In: Billmann/Held: Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis, S. 79–97. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00912-0_4

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Kühn, Thomas/Koschel, Kay-Volker (2018): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. 2. Auflage, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18937-2

Kühnlein, Gertrud/Klein, Birgit (2003): Bildungsgutscheine: Mehr Eigenverantwortung, mehr Markt, mehr Effizienz? Erfahrungen bei der Neuausrichtung der beruflichen Weiterbildung. In: Arbeitspapier 74 der Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_074.pdf (Abruf am 09.01.2023).

Kumbruck, Christel/Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Zum Ethos fürsorglicher (Pflege-)Praxis – Dilemmata in der modernen Dienstleistungsgesellschaft. In: L'Homme 19, H. 1, S. 15–37. https://doi.org/10.7767/lhomme.2008.19.1.15

Kumbruck, Christel/Senghaas-Knobloch, Eva (2015): Handlungskoordination oder Komplizenschaft – Was dokumentiert die Dokumentation, wenn Störungen den Pflegealltag beherrschen? In: Becke, Guido/Bleses, Peter (Hg.): Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen, Wies-

baden: Springer VS, S. 113–134. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02460-4_7
Küpper, Willi/Ortmann, Günther (1992): Mikropolitik – Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 7–12.
Lamnek, Siegfried (2006): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim: UTB/Beltz.
Latack, Janina C./Havlovic, Stephen J. (1992): Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation Framework for Coping Measures. In: Journal of Organizational Behavior 13, H. 5, S. 479–508. https://doi.org/10.1002/job.4030130505
Lee, Hyun Jung (2018): Relation Between Display Rules and Emotive Behavior Strategies and Its Outcomes Among South Korean Public Service Employees. In: Public Performance & Management Review 41, H. 4, S. 723–744. https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1464479
Lehmann, Yvonne/Behrens, Johann (2016): Akademisierung der Ausbildung und weiteren Strategien gegen Pflegepersonalmangel in europäischen Ländern. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.): Pflege-Report 2016. Die Pflegenden im Fokus, Stuttgart: Schattauer, S. 51–71.
Leibetseder, Bettina (2016): Die Sozialinvestitionsperspektive der Europäischen Union – ein neoliberaler Wolf im keynesianischen Schafspelz? In: SWS-Rundschau 566, H. 1, S. 48–66.
Lessenich, Stephan/Reder, Michael/Süß, Dietmar (2020): Zwischen sozialem Zusammenhalt und politischer Praxis: Die vielen Gesichter der Solidarität. In: WSI Mitteilungen 73, H. 5, S. 319–326. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-5-319
Lindebaum, Dirk (2017): Emancipation through Emotion Regulation at Work. Cheltenham, UK: Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781786436337
Lipsky, Michael (1980): Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation. https://doi.org/10.2307/1288305
Mairhofer, Andreas (2017): Angebote und Strukturen der Jugendberufshilfe. Eine Forschungsübersicht. München: Deutsches Jugendinstitut.
Marquard, Peter (2016): Jugendamt. In: Schröer/Struck/Wolff: Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, S. 683–700.

Martin, Graham/Currie, Graeme/Weaver, Simon/Finn, Rachel (2017): Institutional Complexity and Individual Responses: Delineating the Boundaries of Partial Autonomy. In: Organization Studies 38, H.1, S. 103–127. https://doi.org/10.1177/0170840616663241

Massumi, Brian (2002): Parables for the Virtual. Movement, Affect, Sensation. Durham/London: Duke University Press. https://doi.org/10.1215/9780822383574

Matuschek, Ingo (2021): Subjektivierte Taylorisierung in (digitalisierten) sozialen Dienstleistungen. In: Emunds, Bernhard/Degan, Julian/Habel, Simone/Hagedorn, Jonas (Hg.): Freiheit – Gleichheit – Selbstausbeutung. Zur Zukunft der Sorgearbeit in der Dienstleistungsgesellschaft, Marburg: Metropolis, S. 169–194.

May, Michael (2022): Entfremdung: Versuch einer Systematisierung der gegenwärtigen Debatte. In: Widersprüche 42, H. 164, S. 11–28.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.

McGann, Michael (2022): Meeting the Numbers: Performance Politics and Welfare-to-work at the Street-level. In: Irish Journal of Sociology 30, H. 1, S. 69–89. https://doi.org/10.1177/07916035211068430

Meller, Simone/Ducki, Antje (2002): Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Exploration. In: Arbeit 11, H. 2, S. 101–116. https://doi.org/10.1515/arbeit-2002-0203

Miranda, Mayola/Godwin, Marcia L. (2018): Emotional Labor Beyond the Frontlines: Work Settings, Interactions, and Coping Strategies. In: Administrative Theory & Praxis 40, H. 4, S. 320–341. https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1485450

Moesby-Jensen, Cecilie K./Nielsen, Helle Schjellerup (2015): Emotional Labor in Social Workers‹ Practice. In: European Journal of Social Work 18, H. 5, S. 690–702. https://doi.org/10.1080/13691457.2014.981148

Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2014): Burnout. Soziales Leiden an Wachstum und Wettbewerb. In: WSI Mitteilungen 67, H. 7, S. 536–542. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2014-7-536

Neckel, Sighard/Pritz, Sarah Miriam (2016): Emotion aus kultursoziologischer Perspektive. In: Moebius, Stephan/Nungesser, Frithjof/Scherke, Katharina (Hg.): Handbuch Kultursoziologie. Band 2: Theorien – Methoden – Felder, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–13. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08001-3_22-1

Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2017): Exhaustion as a Sign of the Present. In: Neckel, Sighard/Schaffner, Anna Katharina/Wagner, Greta (Hg.): Burnout, Fatigue, Exhaustion: Interdisciplinary Perspectives on a Modern Affliction, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 283–303. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_13

Nowak, Iris (2017): Perspektiven von Arbeitskonflikten in der Altenpflege. In: Artus/Birke/Kerber-Clasen/Menz: Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, S. 182–199.

Orupabo, Julia (2022): Enacting Efficient Care within a Context of Rationalisation. In: The Sociological Review 70, H. 1, S. 57–73. https://doi.org/10.1177/00380261211052390

Paulsen, Roland (2018): In the Mood for Obedience: Despair, Cynicism, and Seduction among Employment Service Employees. In: Culture and Organization 24, H. 5, S. 365–382. https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1186673

Penz, Otto/Sauer, Birgit/Gaitsch, Myriam/Hofbauer, Johanna/Glinsner, Barbara (2017): Post-bureaucratic Encounters: Affective Labour in Public Employment Services. In: Critical Social Policy 37, H. 4, S. 540–561. https://doi.org/10.1177/0261018316681286

Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans/Trinczek, Rainer (2017): Fallstudien in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel/Rosenbohm, Sophie (Hg.): Handbuch empirische Organisationsforschung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 389–413. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_19

Pickshaus, Klaus/Schmitthenner, Horst/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2001): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg: VSA.

Priddat, Birger (2009): Zuviel Vertrauen? Über Moral und Finanzen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 10, H. 1, S. 8–17. https://doi.org/10.5771/1439-880X-2009-1-8

Rakowitz, Nadja/Schoppengerd, Stefan (2017): Ist Würde tarifierbar? Gewerkschaftliche Ansätze zur »Aufwertung« von Care-Arbeit in Kitas und Krankenhäusern. In: Widersprüche 37, H. 3, S. 59–69.

Rastetter, Daniela (1999): Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. In: Arbeit 8, H. 4, S. 374–388. https://doi.org/10.1515/arbeit-1999-0405

Rastetter, Daniela (2008): Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.

Rau, Alexandra (2010): Psychopolitik. Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Rau, Alexandra (2020): Selbstsorge und Geschlecht im neoliberalen Post-Wohlfahrtsstaat. In: Becker, Karina/Binner, Kristina/Décieux, Fabienne (Hg.): Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus, Wiesbaden: Springer VS, S. 149–169. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22315-1_8

Rayner, Julia/Lawton, Alan (2018): Are We Being Served? Emotional Labour in Local Government in Victoria, Australia. In: Australian Journal of Public Administration 77, H. 3, S. 360–374. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12282

Reed, Michael (2019): Managing Public Service Professionals under New Public Management. In: Sturdy, Andrew/Heusinkveld, Stefan/Reay, Trish/Strang, David (Hg.): The Oxford Handbook of Management, Oxford: Oxford University Press, S. 443–457. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.23

Richter, Peter/Hacker, Winfried (2017): Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. 5. Auflage, Kröning: Asanger Verlag.

Rosa, Hartmut (2021): Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit. 8. Auflage, Berlin: Suhrkamp.

Rosendahl, Anna (2018): Ökonomisierung der Weiterbildung – eine Diagnose zur Erklärung von differenzierten Geschäfts- und Einkommenslagen? In: Dobischat/Elias/Rosendahl: Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität, S. 251–282. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_12

Rostgaard, Tine/Jacobsen, Frode/Kröger, Teppo/Peterson, Elin (2022): Revisiting the Nordic Long-term Care Model for Older People – Still Equal? In: European Journal of Ageing 19, H. 1, S. 201–210. https://doi.org/10.1007/s10433-022-00703-4

Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche. Hamburg: VSA.

Savaya, Riki/Gardner, Fiona/Stange, Dorit (2011): Stressful Encounters with Social Work Clients: A Descriptive Account Based on Critical Incidents. In: Social Work 56, H. 1, S. 63–71. https://doi.org/10.1093/sw/56.1.63

Schäfer, Armin/Zürn, Michael (2021) Die demokratische Regression. Berlin: Suhrkamp.

Schaarschuch, Andreas (2019): Entfremdung vom Sozialen: Elemente einer Gegenstandsbestimmung der Sozialpädagogik. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 17, H. 3, S. 249–263. https://doi.org/10.3262/ZFSP1903251

Scheibelhofer, Elisabeth (2008): Combining Narration-Based Interviews with Topical Interviews: Methodological Reflections on Research Practices. In: International Journal of Social Research Methodology 11, H. 5, S. 403–416. https://doi.org/10.1080/13645570701401370

Scherke, Katharina (2009): Emotionen als Forschungsgegenstand in der modernen Soziologie. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91739-9

Schildmann, Christina/Voss, Dorothea (2018): Aufwertung von sozialen Dienstleistungen. Warum sie notwendig ist und welche Stolpersteine noch auf dem Weg liegen. In: Forschungsförderung Report Nr. 4, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Schmedes, Cornelia (2021): Emotionsarbeit in der Pflege. Beitrag zur Diskussion über die psychische Gesundheit Pflegender in der stationären Altenpflege. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31914-4

Schmelzer, Frank/Löffler, Jana (2016): Coaching im Dilemma von Psychopolitik und Selbstbefreiung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 23, S. 323–339. https://doi.org/10.1007/s11613-016-0462-4

Schnabel, Claus (2016): Gewerkschaften auf dem Rückzug? Mythen, Fakten und Herausforderungen. In: Wirtschaftsdienst 96, H. 6, S. 426–432. https://doi.org/10.1007/s10273-016-1993-1

Schniering, Stefanie (2021): Sorge und Sorgekonflikte in der ambulanten Pflege. Eine empirisch begründete Theorie der Zerrissenheit. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748924388

Schröder, Carsten (2017): Emotionen und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18222-9

Schröer, Wolfgang/Struck, Norbert/Wolff, Mechthild (Hg.) (2016): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Schroeder, Wolfgang (2018): Interessenvertretung in der Altenpflege. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19407-9

Schützeichel, Rainer (2008): Soziologische Emotionskonzepte und ihre Probleme. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 33, H. 1, S. 82–96. https://doi.org/10.1007/s11614-008-0019-7

Senge, Konstanze (2011): Das neue am Neu-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93008-4

Senge, Konstanze (2013): Die Wiederentdeckung der Gefühle. Zur Einleitung. In: Senge, Konstanze/Schützeichel, Rainer (Hg.): Hauptwerke der Emotionssoziologie, Wiesbaden: Springer VS, S. 11–32. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93439-6_1

Sörensen, Paul (2016): Entfremdung als Schlüsselbegriff einer kritischen Theorie der Politik. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845271507

Sowa, Frank/Staples, Ronald/Zapfel, Stefan (Hg.) (2018): The Transformation of Work in Welfare State Organizations. New Public Management and the Institutional Diffusion of Ideas. London/New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315111742

Struck, Norbert (2016a): Kinder- und Jugendhilfegesetz/SGB VIII. In: Schröer/Struck/Wolff: Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, S. 666–682.

Struck, Norbert (2016b). Finanzierung. In: Schröer/Struck/Wolff: Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, S. 1140–1150.

Temme, Germi/Tränkle, Ulrich (1996): Arbeitsemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung. In: Arbeit 5, H. 3, S. 275–297. https://doi.org/10.1515/arbeit-1996-0302

Thornton, Patricia H./Ocasio, William/Lounsbury, Michael (2012): The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001

Thunmann, Elin (2013): Burnout als sozialpathologisches Phänomen. In: Neckel, Sighard/Wagner, Greta (Hrsg): Leistung und Erschöpfung: Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin: Suhrkamp, S. 59–85.

Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur (Arbeitsgestaltung, Technikbewertung, Zukunft, Bd. 14). Hamburg: LIT Verlag.

Torfing, Jacob/Andersen, Lotte Bøgh/Greve, Carsten/Klausen, Kurt Klaudi (2020): New Public Governance. In: Torfing, Jacob/Greve, Carsten/Andersen, Lotte Bøgh (Hg.): Public Governance Paradigms: Competing and Co-Existing, Cheltenham: Edward Elgar, S. 125–150. https://doi.org/10.4337/9781788971225.00014

Treviranus, Franziska/Mojtahedzadeh, Natascha/Harth, Volker/Mache, Stefanie (2020): Psychische Belastungsfaktoren und Ressourcen in der ambu-

lanten Pflege. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 7, H. 1, S. 32–37. https://doi.org/10.1007/s40664-020-00403-9

Tummers, Lars/Bekkers, Viktor/Vink, Evelien/Musheno, Michael (2015): Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. In: Journal of Public Administration Research and Theory 25, H. 4, S. 1099–1126. https://doi.org/10.1093/jopart/muu056

Vogel, Berthold/Pfeuffer, Andreas (2016): Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst. In: WSI Mitteilungen 69, H. 7, S. 513–520. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-7-513

Watson, Tony (2017): Sociology, Work and Organisation. 7. Auflage, London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315673509

Weber, Wolfgang G./Rieder, Kerstin (2004): Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie im Call Center einer Direktbank. In: Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günther (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München: Hampp, S. 181–205.

Weigand, Wolfgang (1979): Solidarität durch Konflikt. Zu einer Theorieentwicklung von Solidarität. Münster: Regensberg Verlag.

Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.) (2006): Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Wettergren, Åsa (2019): Emotional Complexity and Complex Understandings of Emotions. In: Patulny, Roger/Bellocchi, Alberto/Olson, Rebecca/ Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan/Peterie, Michelle (Hg.): Emotions in Late Modernity, London: Routledge, S. 27–40.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 227–255.

Wolff, Stefan (2008): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 6. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 502–514.

Xu, Zhihua/Yang, Fu (2021): The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Job Stress and Burnout: A Mediating or Moderating Role? In: Current Psychology 40, H. 1, S. 402–413. https://doi.org/10.1007/s12144-018-9941-4

Zietsma, Charlene/Toubiana, Madeline/Voronov, Maxim/Roberts, Anna (2019): Emotions in Organization Theory. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108628051

# Anhang

## Übersicht der Interviewten und ihre Kennzeichnung im Buch

| **Ambulanter Pflegedienst (AP)** | |
|---|---|
| Ambulanter Pflegedienst Lärche | Standort eines ambulanten Pflegedienstes |
| Ambulanter Pflegedienst Pappel | Standort eines ambulanten Pflegedienstes |
| Herr Dreher | Geschäftsführer |
| Frau Glück | Qualitätsmanagement und Personal |
| Frau Förster | Hauswirtschaft- und Betreuungskraft in Lärche |
| Frau Klage | PDL in Lärche |
| Frau Walther | Pflegehelferin in Lärche |
| Frau Wind | Hauswirtschaft- und Betreuungskraft in Pappel |
| Herr Ritter | Stellvertretende PDL in Lärche |
| Frau Vogel | Pflegefachkraft in Lärche |
| Frau Baum | Hauswirtschaft- und Betreuungskraft in Pappel |
| Frau Flocke | Pflegefachkraft & Anleiterin in Pappel |
| Frau Klopfer | PDL in Pappel |
| Frau Sense | Stellvertretende PDL in Pappel |
| Frau Kreide | Pflegehelferin in Pappel |
| Fokusgruppe AP | Fokusgruppe Ambulante Pflege |

| | |
|---|---|
| **öffentlich geförderte Weiterbildung** | |
| Herr Becker | Geschäftsführer Zweigstelle ZQ |
| Frau Geiger | Geschäftsführerin Zweigstelle ZY |
| Herr Racker | Lernbegleiter in ZY |
| Frau Orsal | Sozialpädagogin, Bereichsleiterin Erwachsenenbildung in ZY |
| Frau Manthon | stellvertretende Kundenzentrumsleitung in ZQ |
| Frau Karzom | Sozialpädagogin in Maßnahme in ZY |
| Herr Gerast | Jobcoach in ZY |
| Herr Reh | Bereichsleiter für Rehabilitationsmaßnahmen aus Fokusgruppe |
| Fokusgruppe WBO | Fokusgruppe in der öffentlich geförderten Weiterbildung |
| **Jugendberufshilfe (JBH)** | |
| Jube | Einrichtung in der Jugendberufshilfe |
| Herr Hammer | Geschäftsführer |
| Herr Kamm | Pädagogischer Leiter und Prokurist |
| Herr Herbert | Ausbilder, im Betriebsrat tätig |
| Frau Diehla | Sozialpädagogin in Maßnahme |
| Frau Ganzer | Sozialpädagogin & Abteilungsleitung |
| Frau Brühe | Sozialpädagogin in Maßnahme und Projektleitung, im Betriebsrat tätig |
| Fokusgruppe Jube | Fokusgruppe Jube |
| **Stationäre Pflege (SP)** | |
| Sozialdienste gGmbH | Einrichtung in der Pflege u.a. Stationäre Pflege |
| Herr Mauer | Geschäftsführer |
| Frau Helga | Vorsitzende im Betriebsrat |
| Henrike Latz | Pflegefachkraft & Anleiterin |
| Frau Paula | Pflegehelferin |

| | |
|---|---|
| Frau Eleni | Pflegefachkraft, Praxisanleiterin & Teamleiterin |
| Frau Trix | Pflegehilfskraft |
| Frau Regen | Pflegefachkraft |
| Frau Buche | Betreuungskraft |
| Frau Tappelt | Pflegefachkraft |
| Frau Bahlsen | Servicekraft |
| Fokusgruppe SP | Fokusgruppe Stationäre Pflege |
| **Expert:inneninterviews** | |
| GWB | Gewerkschaft Weiterbildungssektor |
| GPF | Gewerkschaft Pflegesektor |
| BWB | Betriebsratsvertreter:innen Weiterbildung |
| PFV 1 | Pflegeberufsverband |
| PFV 2 | Kirchlicher Pflegeverband |
| WB 1 | Trägerverband Weiterbildung |
| WB 2 | Einrichtungsverbund Weiterbildung |
| TJBH | Träger Jugendberufshilfe |
| EJ BA | Experteninterview Bundesagentur für Arbeit |

# Soziologie




Michael Volkmer, Karin Werner (Hg.)
**Die Corona-Gesellschaft**
**Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft**

2020, 432 S., kart., 2 SW-Abbildungen
24,50 € (DE), 978-3-8376-5432-5
E-Book:
PDF: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5432-9
EPUB: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5432-5




Vera Hofmann, Johannes Euler, Linus Zurmühlen, Silke Helfrich
**Commoning Art –**
**Die transformativen Potenziale**
**von Commons in der Kunst**

Juli 2022, 124 S., kart
19,50 € (DE), 978-3-8376-6404-1
E-Book: kostenlos erhältlich als Open-Access-Publikation
PDF: ISBN 978-3-8394-6404-5




Kerstin Jürgens
**Mit Soziologie in den Beruf**
**Eine Handreichung**

2021, 160 S., kart.
18,00 € (DE), 978-3-8376-5934-4
E-Book:
PDF: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5934-8

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.transcript-verlag.de**